



**Кемеровская государственная
медицинская академия**

Г.В. Артамонова, Н.Д. Богомолова

**МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ
В ЗДРАВООХРАНЕНИИ.
ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

Часть 1

Кемерово – 2006

ГОУ ВПО Кемеровская государственная медицинская академия
Федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию

Г.В. Артамонова, Н.Д. Богомолова

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Под редакцией Г.Н. Царик

Часть 1

Рекомендуется Учебно-методическим объединением
по медицинскому и фармацевтическому образованию вузов России
в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся
по специальности 040600 - Сестринское дело

Кемерово – 2006

Артамонова Г.В., Богомолова Н.Д. **Менеджмент и маркетинг в здравоохранении. Психология управления. Часть 1.** Под ред. Г.Н. Царик. – Кемерово. - 2006. - 122 с.

Учебное пособие содержит определение дисциплины «Менеджмент» и предназначено для подготовки специалистов по специальности «Сестринское дело», студентов медицинских вузов и курсантов последиplomной подготовки по специальности «Общественное здоровье и организация здравоохранения».

Рецензенты:

- Заведующий кафедрой общественного здоровья и здравоохранения ГОУ ВПО «Сибирский государственный медицинский университет Минздрава России», д.м.н., профессор Хлынин С.М.
- Профессор кафедры общественного здоровья и здравоохранения, ГОУ ВПО «Красноярская государственная медицинская академия Минздрава России», д.м.н., профессор Гончарова Г.Н.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1	Эволюция менеджмента	5
1.1.	Понимание менеджмента	5
1.2.	Условия и предпосылки возникновения менеджмента	6
Глава 2	Система управления	10
2.1.	Функции менеджмента	10
2.2.	Методы управления	11
Глава 3	Мотивация и стимулирование персонала	15
3.1.	Сущность мотивации труда.	15
3.2.	Теории мотивации	17
3.3.	Мотивация и оплата труда	28
Глава 4	Механизм менеджмента, технология принятия управленческих решений	33
4.1.	Виды решений	33
4.2.	Стадии принятия управленческих решений	34
4.3.	Формы принятия решений	35
4.4.	Методы принятия управленческих решений	41
Глава 5	Планирование управления организации	44
5.1.	Миссия организации, цель и задачи	44
5.2.	Структура управления	45
5.3.	Особенности управления российского здравоохранения	47
Глава 6	Бизнес-планирование	52
6.1.	Цели, задачи, стадии бизнес-планирования	52
6.2.	Методика SWOT-анализа	56
6.3.	Структура бизнес-плана	58
Глава 7	Руководитель в системе управления персоналом	67
7.1.	Управленческий труд	67
7.2.	Разделение труда менеджеров	68
7.3.	Сфера деятельности руководителя	70
7.4.	Стиль работы руководителя	72
7.5.	Психологические типы руководителей	74
7.6.	Формирование потенциала руководителя	75

Глава 8	Менеджмент персонала	78
8.1.	Элементы управления кадрами	78
8.2.	Карьера	79
8.3.	Пути сохранения трудового потенциала	80
Глава 9	Социально-психологические методы управления	84
9.1.	Поведение людей в условиях совместной деятельности. Психология лидерства	84
9.2.	Группа, виды, способы формирования	88
9.3.	Социально-психологический климат	93
9.4.	Социометрические методы изучения малых групп	94
Глава 10	Теоретические основы конфликтологии	98
10.1.	Основные понятия в конфликтологии	98
10.2.	Последствия конфликтов для организации и личности	99
10.3.	Причины возникновения конфликтов	102
10.4.	Конфликтная личность	103
10.5.	Классификация конфликтов	104
10.6.	Уровни развития конфликта	106
10.7.	Структура и динамика конфликта	107
10.8	Способы управления конфликтами	109
10.8.1	Структурные методы разрешения конфликтов	110
10.8.2	Межличностные стили разрешения конфликтов	111
	Контрольные вопросы	117
	Список рекомендуемой литературы	118
	Список использованной литературы	119
	Оглавление	121

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Менеджмент» изучает совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности. Менеджмент - это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности организации определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов. Менеджмент как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда; установление связей между причиной и следствием; выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается более полезным и более эффективным. Развитие менеджмента - это в основном эволюционный процесс. Он характеризуется непрерывностью, отражает изменения, происходящие в обществе, в экономике, во всей системе социально-экономических отношений.

С развитием рыночной экономики термины «менеджмент» и «менеджер» быстро и прочно вошли в нашу жизнь, заменив такие термины, как «управление», «управленческая деятельность», «руководитель», «директор». Управление - это воздействие управляющей системы (субъекта управления) на управляемую систему (объект управления) с целью перевода управляемой системы в требуемое состояние. Важным моментом менеджмента является определение объема и направления управленческих работ, которые обеспечивают выполнение общей цели и задач. В данном случае речь идёт о функциях менеджмента, которые являются основными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей той или иной организации, то есть размера, назначения формы собственности. Поэтому их называют общими и в их составе выделяют: планирование; организовывание; координацию; мотивацию и контроль.

В современном здравоохранении, характеризующемся большим разрывом между технологическими и финансовыми возможностями отрасли, принятие эффективных управленческих решений является крайне сложной проблемой. Под принятием решений обычно понимается выбор альтернативы. Теория менеджмента рассматривает принятие управленческих решений как процесс, состоящий из трёх стадий: подготовка, принятие и реализация. Термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп; руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов); к руководителю по отношению к подчиненным; администратору любого уровня управления, организующего работу.

Здравоохранение представляет крупнейшую отрасль хозяйства по численности занятых в ней работников, масштабам используемых ресурсов

ГЛАВА 1. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Понимание менеджмента

В "Словаре иностранных слов «менеджмент» переводится на русский язык как управление производством и как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и его прибыльности.

Употребляя понятие «менеджмент», мы следуем давно установившейся традиции в мировой литературе по управлению, дающей ему очень широкую трактовку. Так, в фундаментальном Оксфордском словаре английского языка менеджмент определяется как:

- способ, манера обращения с людьми;
- власть и искусство управления людьми;
- особого рода умелость и административные навыки;
- орган управления, административная единица.

Менеджмент как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным и более эффективным.

Процесс менеджмента предполагает выполнение функций планирования, организовывания, координации, мотивации, осуществляя которые менеджмент обеспечивает условия для производительного эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям. Поэтому менеджмент - это ещё и умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации. Что является основанием для рассмотрения менеджмента как процесс влияния на деятельность отдельного работника, группы и организации в целом с целью достижения максимальных результатов.

Понимание менеджмента как искусства управления базируется на том, что организации - это сложные социально-технические системы, на функционирование которых воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды.

Внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (производства продукции, услуг). Это структура предприятия, его культура и ресурсы, в составе которых огромная роль отводится людям, их знаниям, способностям и искусству взаимодействия.

Организации всё чаще обращаются к методам стратегического планирования и управления, рассматривая внезапные и резкие изменения во внешней среде, в технологиях, в конкуренции на рынках как реальность современной экономической жизни, требующей новых приёмов менеджмента.

8. Непосредственное участие в работе групп на всех этапах, как условие согласованной работы
9. Умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: потребитель услуг (покупатель), поставщиков, руководителей, исполнителей и т.п.
10. Этика бизнеса
11. Честность и доверие к людям
12. Опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал
13. Видение организации, т.е. чёткое представление о том, какой она должна быть
14. Качество личной работы и её постоянное совершенствование

ГЛАВА 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Функции менеджмента

Важным моментом менеджмента, в том числе и в здравоохранении является определение объёма и направления управленческих работ, которые обеспечивают выполнение общей цели и задач. В данном случае речь идёт о функциях менеджмента, которые являются основными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера, назначения, формы собственности и т.д.) той или иной организации. Поэтому их называют общими и в их составе выделяют планирование, организовывание, координацию, контроль и мотивацию. Все они взаимосвязаны между собой.

Планирование - это стадия процесса управления на которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабатываются методы наиболее эффективные в конкретных условиях.

Организовывание - вторая функция управления, задачей которой является формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для её нормальной работы - персоналом, материалами, оборудованием, денежными средствами т.е. создание реальных условий для достижения запланированных целей.

Мотивация - это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их моральное и экономическое стимулирование, обогащается само содержание труда, и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.

Контроль - это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учёт результатов работы организации. Поэтому главные инструменты выполнения этой функции - наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учёт и анализ. В процес-

ГЛАВА 3. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

3.1. Сущность мотивации труда

Осуществляемые в стране политическая и экономическая реформы не могут быть эффективно реализованы без создания действенных стимулов к труду и предприимчивости в сочетании с высокой организованностью и дисциплиной. Между тем мотивация персонала в любом обществе и экономической системе носит сущностный характер и в значительной степени предопределяет экономику в обществе и уровень благосостояния. Эти и другие факторы предопределяют актуальность и важность проблем мотивации персонала и использование человеческого фактора в целом.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. В узком смысле слова «мотивированная деятельность» — это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение целей, реализацию интересов. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды.

Мотивация труда — это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят: *потребность*, которую хочет удовлетворить работник; *благо*, способное удовлетворить эту потребность; *трудовое действие*, необходимое для получения блага; *цена* — издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивы труда формируются, если:

- в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;
- для получения этих благ необходимы личные трудовые усилия работника;
- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет *оценка вероятности достижения целей*. Если получение искомого блага не требует особых усилий либо это благо очень трудно получить, т. е. требуются большие усилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том и в другом случае работник пассивен. При частом повторении таких ситуаций появляется так называемый феномен выученной беспомощности, исключающий трудовую активность.

1	2	3
Использование системы профессионального продвижения и ротации персонала	Вырабатывается специальная система повышения квалификации всего персонала предприятия. Создается специальная профессиограмма, позволяющая каждому работнику видеть свою перспективу	

ГЛАВА 4. МЕХАНИЗМ МЕНЕДЖМЕНТА. ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

4.1. Виды решений

В процессе управления приходится принимать большое количество решений на стадиях планирования, организовывания, мотивирования, контроля и координации. Так, составление плана на предстоящий период связано с принятием таких решений, как цели деятельности, необходимые ресурсы, способы достижения поставленных задач. Процесс организовывания неизбежно вызывает необходимость принятия решений по вопросам о структуре производства и управления, об организации производственного процесса, вспомогательных служб и обслуживающего производства об организации труда работников и специалистов. Процесс контроля связан с решением о том, что, как, и когда контролировать, какие виды и формы контроля использовать, как производить анализ полученной информации и каким образом корректировать процессы в соответствии с данными контроля и т.д.

Выработка плана действий по устранению возникшей проблемы несоответствия фактического состояния управляемого объекта желаемой цели, составляет сущность процесса принятия решений.

Решение – это выбор альтернативы. Принятие решений, как и обмен информацией, составная часть любой управленческой функции. Способность принимать решения – это умения, развиваемое с опытом. В современном здравоохранении, характеризующемся большим разрывом между технологическими и финансовыми возможностями отрасли, принятие эффективных управленческих решений является крайне сложной и важной задачей.

Управленческие решения - это результат конкретной управленческой деятельности менеджера, творческий процесс в работе руководителя любого уровня. Организационные решения – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить свои обязанности по должности. Во многих случаях альтернативные варианты необходимо еще найти. Поэтому

лей (покупателей производимой продукции), причём не только в настоящее время, но и в перспективе.

Миссия не может зависеть от текущего состояния организации, форм и методов её работы, так как в целом она выражает устремлённость в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.

Замена административно-командных методов управления, характерных для плановой экономики, социально-экономическими не отменяет действенности основных принципов здравоохранения: его государственность, общедоступность и бесплатность медицинской помощи социально-незащищённым слоям населения, плановость проведения оздоровительно-профилактических мероприятий. При переходе к рынку необходимо создать условия для практической реализации указанных выше принципов.

Общая цель любой организации (отрасли) образует фундамент для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по таким важнейшим функциональным подсистемам организации как маркетинг, производство, НИР, персонал, финансы, менеджмент. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из миссии как общей цели организации.

Количество и разнообразие целей и задач менеджмента настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация, независимо от её размеров, специализации, вида, формы собственности.

В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели - дерева **цели**.

Общая цель (вершина), должна содержать описание конечного результата. При развёртывании общей цели в иерархическую структуру целей, исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня. При формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения. Подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимыми друг из друга.

Фундамент дерева целей должны составлять **задачи**, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определённым способом и в заранее установленные сроки.

В многочисленных исследованиях, анализирующих концепцию управления по целям (результатам) отмечается ряд её достоинств. Во-первых, это повышение эффективности работы за счёт того, что каждый руководитель имеет чёткое представление, как о своих целях, так и целях организации в целом. Усиливается мотивация к работе, как результат непо-

ги, в значительной степени, компенсирующие негативные последствия их функционирования. Являясь составной частью непроизводственной сферы здравоохранение решает социальные и экономические задачи, связанные с качеством жизни человека и его благосостоянием, с реализацией социальных гарантий, формированием трудового потенциала общества.

ГЛАВА 6. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

6.1. Цели, задачи, стадии бизнес-планирования

Чтобы подразделению (учреждению) стать жизнеспособным и прибыльным, оно нуждается в чем-то большем, чем деньги. Такой потребностью является планирование. Оптимальным вариантом таких решений выступает новая прогрессивная форма плана – бизнес-план.

Бизнес-план позволяет решить эти проблемы. Он включает разработку цели и задач, которые ставятся перед учреждением на ближайшую и дальнюю перспективу, оценку текущего состояния экономики, сильных и слабых сторон производства. В нём даётся оценка ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей. Он является инструментом, с помощью которого возможен контроль и управление производством. Бизнес-план позволяет управлять по предварительному плану, а не просто реагировать на события.

Чем же бизнес-планирование отлично от других подходов, и чем оно может быть полезным для здравоохранения? На этот вопрос есть несколько ответов. Во-первых, бизнес-план *направлен на потребителя*, на удовлетворение его потребности и ожидания.

Во-вторых, бизнес-планирование основывается как на *внешних*, так и на *внутренних* условиях.

В-третьих, бизнес-планирование непрерывно. Оно отличается тем, что нет конечной точки, всегда есть цели, но эти цели регулярно обновляются и замещаются.

Таким образом, бизнес-план предстаёт как определённая модель деятельности учреждения (подразделения).

Первым шагом планирования всегда является уточнение того, что надо сделать. Ответ обычно состоит из двух частей: «Сейчас состояние дел таково:....» и «Мы хотим, чтобы стало так:....»

Разработка даже самого маленького локального бизнес-плана, сбор необходимых документов, оформление занимают около двух недель довольно напряженной работы, а средний и крупный (глобальный) бизнес-план - месяц и более. Не надо жалеть времени на первичный сбор и анализ информации, так как вероятнее всего вам придется составить несколько вариантов бизнес-плана.

ГЛАВА 7. РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

7.1. Управленческий труд

Менеджмент неразрывно связан с людьми, занятыми управлением. Труд в этой сфере носит название управленческого труда. Специфика решаемых задач предопределяет преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда, в котором постановка целей, разработка способов и приёмов их достижения, а также организация совместной деятельности составляют главный смысл труда людей, относимых к управленческому персоналу. В качестве орудий труда работников менеджмента выступают средства работы с информацией. Результат же их деятельности оценивается по достижению поставленных целей.

Содержание самого понятия «управленческий персонал» трактуется довольно широко и неоднозначно. Международная организация труда, например, рассматривает управленческий персонал, как часть более широкой категории работников, в которую кроме менеджеров входят и другие специалисты-профессионалы.

Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, менеджеры должны иметь специальные знания и уметь использовать их в повседневной работе по управлению организацией.

Требования к их профессиональной компетенции можно условно разделить на две группы. Первую составляют знания и умения (искусство) выполнять профессиональную работу в такой специальной области как менеджмент. Они включают:

- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределённость;
- высокую информированность по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие, состояние исследований, техники, технологии, конкуренция, динамика спроса на продукцию и услуги и т.д.;
- знакомство с опытом менеджмента на других предприятиях и отраслях;
- способность управлять ресурсами, планировать и прогнозировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;
- умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

Вторая группа требований к профессиональной компетенции менеджеров связана с умением работать с людьми, и управлять самими собой. В процессе выполнения своих функций менеджеры взаимодействуют с широким кругом лиц - коллегами, подчинёнными, руководителями, высшими администраторами, акционерами, потребителями, поставщиками и другими людьми и организациями, прямо или косвенно связанными с

должность в структуре управления, а не от индивидуальных особенностей человека, занимающего эту должность.

Власть, основанная на авторитете, не утверждается сверху, авторитет образуется синтезом свойств личности руководителя. Приступая к исполнению должностных обязанностей, руководитель может и не иметь большого авторитета в коллективе. Уже в процессе работы как один из ее результатов и как социально-психологический показатель эффективности создается авторитет руководителя. Он может расти и исчезать.

ГЛАВА 8. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА

8.1. Элементы управления кадрами

Важнейшими элементами управления кадрами, определяющими их служебный рост, учебу, поощрение или наказание, являются:

- оценка исполнительской деятельности;
- показатели качества исполнения обязанностей;
- итоги работы в конце каждого года, оцениваемые в соответствии с разработанной системой.

Руководители и кадровики должны исходить из убеждения, что надо не только формировать потенциал хозяйственного руководителя, но и расширять диапазон и время его использования. Профессиональный рост происходит в процессе жизни, но с помощью особых методов, позволяющих обучаться, делать выводы и адаптироваться, т. е. развивать заложенные в человеке личностные качества, потенциальные возможности так, чтобы они соответствовали новым требованиям.

Человек растет в значительной степени потому, что у человека как личности появляется больше уверенности в себе, понимание существа своей деятельности, места и роли в жизни, после того как он понаблюдал и изучил жизнь других, осмыслил все это и критически оценил происходящее, нашел пути роста.

Современный менеджмент в основном не столько наука и практика управления, сколько искусство управления людьми. Каждый человек, как известно, индивидуален. К каждому нужен особый индивидуальный подход, если менеджер хочет, чтобы данный работник раскрыл весь свой потенциал. Не будучи знатоком человеческой натуры, менеджер не сможет рассчитывать на успех.

В задачи менеджера входит разработка концепции управления трудовым коллективом. Главная задача в этой области состоит в его способности создать условия для реализации каждым работником потенциальных возможностей, возбуждения в людях энтузиазма, стремления выполнять поставленные перед ними задачи наилучшим образом.

ГЛАВА 9. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

9.1. Поведение людей в условиях совместной деятельности.

Психология лидерства.

Для понимания механизмов протекания процессов управления организацией важное значение имеет анализ деятельности и индивидуально-психологического различия людей, уровня их опыта и организаторских способностей, степени самооценки и особенностей характера. От этого зависит то, какое влияние каждый член группы оказывает на работу других и на эффективность совместной деятельности в целом.

Социальная психология традиционно «поставляет» практическому менеджменту большую и необходимую часть знаний по управлению человеческими коллективами.

Социальная психология изучает закономерности групповой и массовой психологии, а также особенности поведения и состояния человека в группе. Психология изучает факты, закономерности и механизмы функционирования человеческой психики. Но в отличие от психологии социальная психология должна не просто ответить вопрос как формируются мотивы, установки, потребности личности, но почему именно такие, а не иные мотивы, установки и потребности сформировались у данной личности, в какой мере всё это зависит от группы, в условиях которой эта личность действует.

В социальной психологии создан целый класс методов и инструментов, называемых гомеостатическими экспериментами. Гомеостат - экспериментальный метод изучения совместимости людей на деловой основе. При этом критерием совместимости является скорость решения задачи, зависящей, в свою очередь, от структуризации группы на уровне управления-подчинения, создания координации по вертикали и горизонтали.

Психологический анализ поведения людей с точки зрения степени и особенностей их влияния на процессы групповой деятельности позволяет выделить четыре *типа поведения*:

1. авторитарное
2. демократическое
3. ведомое
4. индивидуалистическое

Первые два типа характерны для наиболее влиятельных членов группы, ее лидеров. *Лидер* - это член группы, выдвигающийся в определенной ситуации в результате взаимодействия членов и способный к организации и управлению группой для достижения поставленных целей. Наиболее естественной причиной выделения лидера в социальной группе бывает появление в ней необходимости решения какой-либо совместной задачи, общей цели. Но он выделяется также в случаях внутригруппового конфликта, уве-

ГЛАВА 10. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

10.1. Основные понятия в конфликтологии

В психологии конфликт определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями. Следовательно, в основе конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми лежит столкновение противоположно направленных интересов, мнений, целей, различных представлений о способе их достижения.

Андреев В. И. дает определения понятий в конфликтологии.

Инцидент - действие или совокупность действий участников конфликтной ситуации, провоцирующее резкое обострение противоречия и начало борьбы между ними.

Конфликтная ситуация - это ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких сторон - участников, каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства или способы решения проблемы, имеющей личную значимость для каждого из ее участников.

Конфликт - это процесс резкого обострения противоречия и борьбы двух или более сторон - участников в решении проблемы, имеющей личную значимость для каждого из его участников. Конфликт в отличие от спора имеет более обостренное противоречие.

Таким образом, под конфликтом понимается отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Согласно административной теории управления конфликт - явление всегда нежелательное, его необходимо по возможности избегать и, что его следует немедленно разрешать, как только он возникнет. Пути устранения конфликта опирались на определение задач, процедур, правил, разработку рациональной организационной структуры.

Представители школы «человеческих взаимоотношений» также были склонны считать, что конфликты можно и необходимо избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Они рассматривали конфликт как признак не эффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить появление конфликта.

Современный менеджмент предполагает, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но

**Контрольные вопросы по дисциплине
«Менеджмент в здравоохранении»**

1. Понятие менеджмента, организации, виды организации
2. Роль управления внутри организации
3. Процесс осуществления управления организации
4. Менеджмент и внешнее окружение организации
5. Менеджер и его ключевые роли в организации
6. Понятие мотивации, основные аспекты мотивации
7. Категории, определяющие явление мотивации
8. Характеристики деятельности, на которые воздействует мотивация (усилие, старание, настойчивость, добросовестность, направленность)
9. Мотивационный процесс и его стадии
10. Теории содержания мотивации (Маслоу, МакКлеланда, Герцберга)
11. Теории процесса мотивации
12. Сущность миссии, роль миссии в деятельности организации
13. Природа и понятие целей, направления и виды целей
14. Процесс установления целей
15. Сущность стратегического управления
16. Эталонные стратегии развития, этапы определения стратегии, выбор стратегии
17. Анализ внешней и внутренней среды
18. Понятие организационной структуры управления, звенья и ступени
19. Соотношений функций и структуры управления
20. Понятие и природа линейных и функциональных связей
21. Содержание и особенности различных типов организационной структуры управления
22. Основные принципы и задачи планирования здравоохранения
23. Принципы планирования деятельности организации здравоохранения. Бизнес-планирование
24. Понятие, классификация управленческих решений
25. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
26. Методы принятия управленческих решений
27. Процесс принятия управленческих решений
28. Понятие «власти и лидерства», их различие
29. Понятие «стиля управления», виды
30. Концепции управления персоналом
31. Понятие «социально-психологический климат»
32. Понятие «конфликт», виды, причины
33. Характерные черты конфликтной личности
34. Структурные способы разрешения конфликтов
35. Межличностные стили разрешения конфликтов

Отпечатано редакционно-издательским отделом
Кемеровской государственной медицинской академии

650029, Кемерово,
ул. Ворошилова, 22а.
Тел./факс. +7(3842)734856;
epd@kemsma.ru



Подписано в печать 15.09.2006.
Гарнитура таймс. Тираж 100 экз.
Формат 21×30/2 У.п.л. 7,1.

Требования к авторам см. на <http://www.kemsma.ru/rio/forauth.shtml>
Лицензия ЛР №21244 от 22.09.97