

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI SOG'LIQNI SAQLASH VAZIRLIGI
SAMARQAND DAVLAT TIBBIYOT UNIVERSITETI**

**Mamasoliyeva Shoxista Abdugapparovna
Kushmatova Dildora Ergashevna**



QAROR QABUL QILISH MODEL VA METODAMI.

MENEJMENTDA QAROR QABUL QILISH

USLUBLARI. MENEJMENTDA QAROR QABUL

QILISHGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR

O'quv uslubiy qo'llanma

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI SOG'LIQNI SAQLASH VAZIRLIGI
SAMARQAND DAVLAT TIBBIYOT UNIVERSITETI**

**Mamasoliyeva Shoxista Abdugapparovna
Kushmatova Dildora Ergashevna**



**QAROR QABUL QILISH MODEL VA METODAMI. MENEJMENTDA
QAROR QABUL QILISH USLUBLARI. MENEJMENTDA QAROR QABUL
QILISHGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR**

O'quv uslibiy qo'llanma

O'quv qo'llanma Samarqand davlat tibbiyot universiteti Ilmiy Kengashining 27 sentyabr 2023 yilda bo'lib o'tgan yig'ilishida "2"-son bayonnomasiga ko'ra tasdiqlanib, chop etishga ruxsat berilgan

*Tibbiyot universiteti talabalari va o'qituvchilari uchun amaliy mashg'ulotlarga
mo'ljallangan o'quv uslubiy qo'llanma*

SamDTU
axborot-resurs markaz

Samarqand - 2023

SamDTU 2023-yil 27-sentyabr kuni bo'lib o'tgan

2-son Ilmiy Kengash bayonnomasidan

KO'CHIRMA

Qatnashganlar: Ilmiy kengash majlisi raisi universitet rektori, professor J.A. Rizayev. Ilmiy Kengash a'zolari, barcha kafedra mudirlari va kurs rahbarlari (jami 238 kishi).

KUN TARTIBI:

7. Har xil masalalar.

Samarqand davlat tibbiyot universiteti Jamoat salomatligi va sog'liqni saqlash menejmenti kafedراسi xodimlari Sh.A. Mamasoliyeva, D.E. Kushmatovalar tomonidan tayyorlangan «Qaror qabul qilish model va metodami. Menejmentda qaror qabul qilish uslublari. Menejmentda qaror qabul qilishga ta'sir etuvchi omillar» nomli o'quv-uslubiy qo'llanmani tasdiqlash va chop etishga ruxsat berish.

Taqrizchilar: PhD, dotsent Z.Z. Aminov, PhD M.K. Tuxtayev.

ILMIY KENGASH QARORI:

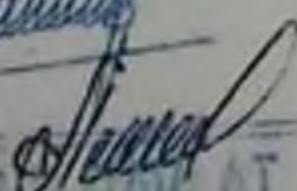
Samarqand davlat tibbiyot universiteti Jamoat salomatligi va sog'liqni saqlash menejmenti kafedراسi xodimlari Sh.A. Mamasoliyeva, D.E. Kushmatovalar tomonidan tayyorlangan «Qaror qabul qilish model va metodami. Menejmentda qaror qabul qilish uslublari. Menejmentda qaror qabul qilishga ta'sir etuvchi omillar» nomli o'quv-uslubiy qo'llanma tasdiqlansin va chop etishga ruxsat berilsin.

Ilmiy kengash raisi, professor



J.A. RIZAYEV

Ilmiy kengash kotibi, dotsent



U.U. OCHILOV



MUNDARIJA

Kirish.SOG'LIQNI SAQLASH MUASSASALARIDA BOSHQARUV XUSUSIYATLARI VA BOSHQARUV QARORLARI	7
.....	
BOSHQARUV QARORLARINING TASNIFI.....	16
BUXGALTERIYA HISOBI BOSHQARUV	19
FUNKTSIYASI SIFATIDA	
MOJARONING TURLARI VA MOHIYATI.....	24
QARAMA-QARSHILIK TURLARI. FUNKTSIONAL	26
VA DISFUNKTSIONAL NIZOLAR.....	
MOJAROLAR SABABLARI.....	29
KONFLIKTLARNI BOSHQARISH.....	34
TEST NAZORATI.....	46
Glosariy.....	59
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR.....	59

KIRISH

O'zbekiston sog'liqni saqlash tizimi tub islohotlar arafasida. Tibbiy yordamni tashkil etishning davlat shakllari bilan bir qatorda xususiy yoki jamoaviy mulkning alternativ tizimlari, sug'urta biznesining elementlari paydo bo'ladi. Sog'liqni saqlash tizimini yanada rivojlantirish birinchi navbatda uning asosiy tamoyillarini tashkil etadigan boshqaruv tizimiga bog'liq.

Bu menejment fani kabi boshqarish, har qanday tashkilot, shu jumladan davolash va profilaktika muassasalarining amaliy faoliyatida printsip printsiplarini shakllantirish uchun asosdir.

O'zbekistonda hamshiralik ishini boshqarish va etakchilik ayniqsa dolzarbdir, chunki O'zbekistonda sog'liqni saqlash tizimini tubdan isloh qilish va kadrlar tarkibini o'zgartirish kutilmoqda. Hamshiralarga bir qator yangi funktsiyalar va majburiyatlar yuklatiladi va ushbu yangi tuzilmada boshqaruv faoliyati samaradorligini ta'minlashda bakalavrlarning roli hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi, chunki bakalavrlar maxsus va boshqaruv funktsiyalarini birlashtiradigan mutaxassislardir.

Zamonaviy menejment - bu boshqaruv faoliyatining minglab mumkin bo'lgan variantlari va nuanslari, shuning uchun bitta nazariya tomonidan ishlab chiqilgan yondashuvlar har doim ham ikkinchi nazariya va shunga o'xshashlar yondoshuvlariga to'g'ri kelmaydi. Bu menejment nazariyasi va amaliyoti, eng xilma-xil texnologiyalar, yondashuvlar va usullardan foydalangan holda, tashkilotingizni pirovard maqsadga etkazishning eng yaxshi usulini topishga o'rgatadi degan xulosaga olib keladi.

O'quv-uslubiy qo'llanmaning maqsadi menejment amaliyoti sohasida keng qamrovli bilimlarni berish, hamshiralalar menejerlarini boshqaruv tizimini yaratishda moslashuvchan vositalar bilan jihozlash.

O'quv-uslubiy qo'llanma "Menejment" fanining Davlat ta'lim standartiga muvofiq ishlab chiqilgan bo'lib, boshqaruv fanlari va amaliyoti to'g'risida zamonaviy zamonaviy tushunchaga ega bo'lmagan, boshqaruvning asosiy nazariyasi mavjud va tashkilotning dizayn uslubini o'z ichiga olgan hamshiralalar uchun qiziqarli va foydali bo'ladi; boshqaruv tizimidagi aniq vaziyatlar, nazorat savollari, testlar kiritilgan. Ushbu uslubiy qo'llanmaning amaliy yo'nalishi va ahamiyati bor. Amaliy mashg'ulotlar jarayonida shakllangan ko'nikmalar talabalar tomonidan kelajakdagi kasbiy faoliyatlarida foydalanilishi mumkin. Uskunalar o'quv mashg'ulotlarida ham o'qituvchining vazifalarini bajarish uchun, ham talabalar mustaqil ishlarni bajarishlari uchun ishlatilishi mumkin.

KIRISH.

SOG'LIQNI SAQLASH MUASSASALARIDA BOSHQARUV XUSUSIYATLARI VA BOSHQARUV QARORLARI

§1.1. Sog'liqni saqlash muassasalari tizimidagi boshqaruv funktsiyalarining asosiy tushunchalari va qadriyatlarini tushunish.

§1.2. Boshqaruv qarorlarining asosiy ta'rifini assimilyatsiya qilish, boshqarish funktsiyasining boshqaruvdagi o'rni.

Boshqaruv funktsiyalarining miqdoriy tarkibiga kelsak, olimlar o'rtasida kelishuv mavjud emas. A.Fayol boshqaruvning beshta asosiy funktsiyasini ajratib ko'rsatdi (prognozlash va rejalashtirish, tashkil etish, boshqarish, muvofiqlashtirish va boshqarish). S. O'Donnell - oltitasi (rejalashtirish, tashkilot, etakchilik, etakchilik, kadrlar va nazorat). V. Zhuravel - o'nta (maqsadlarni belgilash, tashkil etish, muvofiqlashtirish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish, rejalashtirish, tartibga solish, nazorat, kadrlar, etakchilik va boshqaruv). M. Meskon - to'rtta (rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va boshqarish) va qaror qabul qilish - o'zaro kesishish va o'zaro bog'liqlik sifatida. Ikkinchisi bizga eng maqbul ko'rinadi, chunki tashkilot tushunchasi juda keng va har tomonlama qamrab olingan. shuning uchun u ba'zi mualliflar ajratib ko'rsatgan funktsiyalarni o'z ichiga oladi.

Menejment tushunchasi o'zaro bog'liq funktsiyalar jarayoni sifatida ilmiy menejment maktabining tamoyillarini, ma'muriy va xatti-harakatlar maktablarini yagona modelga yo'naltirish printsiplarini sintez qildi. Tizimlar nazariyasi va vaziyatli yondashuv yordamida modifikatsiyalangan va takomillashtirilgan, menejment g'oyasi jarayon sifatida bugungi kunda eng maqbul boshqaruv modelidir. Shuning uchun boshqaruv funktsiyalarini chuqur tushunish kerak.

Rivojlangan sotsializm davrida yoki ma'muriy buyruqbozlik tizimida qarorlar ko'pincha yuqori buyruqlardan kelib chiqqan. Ierarxiyaning avtoritarizmi mustaqil qarorlar qabul qilish masalalarida rahbarlarning yomonlashishiga olib keldi. Bugungi kunda, sotsializmdan o'tish davrida, rahbarlardan ta'sirchan omillar ko'pligi va ularning o'zaro bog'liqligi va ular uchun javobgarlik hisobga olingan holda mustaqil qaror qabul qilish talablari tobora ortib bormoqda.

Menejment darajasi qanchalik baland bo'lsa, menejerlar tomonidan qabul qilingan qaror ko'pchilikka ta'sir qiladi. Shuning uchun yuqori boshqaruv e'lonining qarorlari ko'pincha hal qiluvchi ahamiyatga ega, chunki ular o'nlab va yuz minglab odamlarning ulushlarini (harbiy operatsiyalar, global iqtisodiy islohotlar va shunga o'xshashlar to'g'risidagi qaror) hal qiladilar. Shuning uchun qaror uchun javobgarlik qaror darajasiga mutanosib bo'lishi kerak. Boshqaruv qarorlarining aksariyati mulkiy munosabatlarga ta'sir qiladi (xodim tashkilotning mulki va aksincha), shuning uchun

noto'g'ri qarorlar uchun javobgarlik nafaqat ma'naviy, balki jinoiygacha ham bo'lishi mumkin.

1. Dars uchun talabalarning mustaqil ishi dasturi:

Amaliy mashg'ulot mavzusi №10 "Boshqaruv funktsiyalari"

1. Sog'liqni saqlash tashkilotlarida yuzaga keladigan boshqaruv jarayonlarining oltita asosiy funktsiyalarini sanab bering. 2. Ishlab chiqarish funktsiyasining boshqaruv mohiyati nimadan iborat?

3. Muloqot funktsiyasining boshqaruv mohiyati nimadan iborat?

4. Operatsion boshqaruv mohiyati nima?

5. Tizimning hayotiylikini ta'minlashning boshqaruv mohiyati nimadan iborat?

6. Qurilmaning boshqaruv mohiyati nimada?

7. Menejment va hokimiyatning boshqaruv mohiyati nimada?

Amaliy mashg'ulot mavzusi №11 "Boshqaruv qarorlari va nazorati"

1. Boshqaruv qaroriga aniqlik kiriting.

2. Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan asosiy talablar nimalardan iborat?

3. Boshqaruv qarorini qabul qilish bosqichlarini sanab bering.

4. Boshqaruv qarorlari qaysi asoslarga ko'ra tasniflanadi?

5. Hujjatlashtirilgan boshqaruv qarorining asosiy qismlari nimadan iborat?

6. Boshqaruv qarorini qabul qilishning birinchi bosqichining mohiyati nimada?

7. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning ikkinchi bosqichining mohiyati nimada?

8. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning uchinchi bosqichining mohiyati nimada?

9. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning to'rtinchi bosqichining mohiyati nimada?

10. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning beshinchi bosqichining mohiyati nimada?

4. Talabalarni amaliy mashg'ulotlarga tayyorlash uchun materiallar

5. Amaliy ishlarni bajarish uslubiyati (4 soat).

Amaliy mashg'ulotning 10-mavzusi "Boshqaruv funktsiyalari"

1-ish.

Tibbiyot muassasalarida yuzaga keladigan boshqaruv jarayonlarini oltita asosiy funktsiyalarga asoslang:

1) ishlab chiqarish funktsiyasi;

2) aloqa funktsiyasi;

3) operatsiya

4) tizimning hayotiylikini ta'minlash;

5) moslashish;

6) o'z boshqaruv va kuch.

2-ish.

O'zingizning xohishingiz bilan, bosh shifokorning vakolatlarini bo'lim mudirlariga topshirishga misol keltiring.

Amaliy mashg'ulotning № 11 mavzusi "Boshqaruv qarorlari va nazorati"
1-ish.

Berilgan boshqaruv qarorini qabul qilish uchun vaziyatni taqlid qiling va ushbu boshqaruv qaroriga misollar keltiring:

1) qaror mavzusi:

- davlat organlarining qarori:

- yakka qaror;

- kollegial qaror;

-kolektiv eritma;

2) funktsional atribut;

- axborot;

- tashkiliy qaror;

- operatsion echim;

strategik qaror;

3) yuzaga kelish sababi:

- o'quv qarori;

-qaror qaror;

dasturiy echim;

- dastlabki qaror;

-mavsumiy qaror.

6. Nazariy masalalar va amaliy ishlarni muhokama qilish bo'yicha seminar (2 soat).

7. Bilim va ko'nikmalarning boshlang'ich darajasi.

8. Talaba bilishi kerak:

Amaliy mashg'ulotning №10 mavzusi "Boshqaruv funktsiyalari"

1. Boshqaruvning asosiy funktsiyalari.

2. Boshqaruv tsiklining asosiy bosqichlari.

3. Sog'liqni saqlash tizimiga xos bo'lgan boshqaruv funktsiyalari ..

Amaliy mashg'ulotning №11 mavzusi "Boshqaruv qarorlari va nazorati"

1. Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan asosiy talablar.

2. Boshqaruv qarorlarining boshqaruv jarayonidagi roli.

3. Boshqaruv qarorlarining asosiy turlari.

9. Talaba quyidagilarga qodir bo'lishi kerak:

Amaliy mashg'ulotning №10 mavzusi "Boshqaruv funktsiyalari"

Asosiy elementlarni ko'rsating:

ishlab chiqarish funktsiyasi; aloqa funktsiyasi; operatsiya;

tizimning hayotiyiligini ta'minlash; armatura; to'g'ri boshqarish va kuch.

Amaliy mashg'ulotning №11 mavzusi "Boshqaruv qarorlari va nazorati"

1. Boshqaruv qarorlarining asosiy turlarini shakllantirish.

2. Boshqaruv qarorlarining ayrim xususiyatlariga ko'ra farqlash.

3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish ko'nikmalariga ega bo'lish .

BOSHQARUVNING FUNKTSIYALARI: KONSEPTSIIYA VA MUHIM TOMONLARI.

Boshqaruv funktsiyalari tushunchasi va mazmuni.

Boshqarish funktsiyasi tushunchasi juda o'zgaruvchan va dinamik. Eng muvaffaqiyatli ta'rifni V.I. Zhuravl bergan ko'rinadi:

Boshqaruv funktsiyasi bu boshqaruv faoliyatining maxsus turi, xo'jalik munosabatlarining mazmunini belgilaydigan va belgilaydigan tizim faoliyatiga boshqaruv ta'sirining o'ziga xos shakllari.

Boshqaruv funktsiyalarining miqdoriy tarkibiga kelsak, olimlar o'rtasida kelishuv mavjud emas. A. Fayol boshqaruvning beshta asosiy funktsiyasini ajratib ko'rsatdi (bashorat va rejalashtirish, tashkil qilish, boshqarish, muvofiqlashtirish va boshqarish), S. O'Donnell - oltitasi (rejalashtirish, tashkil etish, boshqarish, etakchilik, kadrlar va nazorat), V. Juravel - o'n (maqsadlarni belgilash, tashkil etish, muvofiqlashtirish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish, rejalashtirish, tartibga solish, nazorat, ish, kadrlar, etakchilik va ma'muriyat), M. Mescon - to'rtta (rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va boshqarish) va qarorlarni qabul qilish - o'zaro bog'liq va o'zaro bog'liqlik sifatida. Biz yaqinda, chunki tashkilot tushunchasi etarlicha, yaxshi bo'lib ko'rinadi, shuning uchun, keng va har tomonlama va iboratki, ba'zi mualliflar vazifalari deb o'zi ajrata.

Menejment tushunchasi to'qilgan funktsiyalar bilan o'zaro bog'liq bo'lgan jarayon sifatida ilmiy menejment maktabining tamoyillarini, ma'muriy va xulq-atvorli maktablarning yagona modelga yo'nalishini sintez qildi. Tizimlar nazariyasi va vaziyatli yondashuv yordamida modifikatsiyalangan va takomillashtirilgan, menejment g'oyasi jarayon sifatida bugungi kunda eng maqbul boshqaruv modelidir. Shuning uchun boshqaruv funktsiyalarini chuqur tushunish kerak.

Boshqarishni rejalashtirish uchta maqsadga ega.

1. Iqtisodiy faoliyatni ongli tashkil etish momentini kiritish.

2. Xodimlarni kelajakni ko'rishga undash, ya'ni ularga har kungi harakatlarni korxonada yoki tashkilotni rivojlantirish istiqbollari bilan muvofiqlashtirish qobiliyatini singdirish.

3. uchun Rieter haqiqiy parametrlarini nazorat qiladi.

Strategik rejalashtirish - bu maqsadlarga erishishning eng yaxshi usuli to'g'risida qaror qabul qilish va qaror qabul qilish uchun maqsadlarni tanlash jarayoni.

Piter Lorens strategik rejalashtirish boshqaruv qarorlarini qabul qilishda yordam beradigan va uning jarayonida boshqaruv faoliyatining to'rtta asosiy turini aniqlaydigan vosita deb hisoblaydi:

⊗ resurslarni taqsimlash;

⊗ atrof-muhit sharoitlariga moslashish;

▣ ichki muvofiqlashtirish;

▣ tashkiliy strategik prognoz.

Rejalashtirishdan foydalangan holda, rahbar tashkilot maqsadlariga erishish uchun harakatlarning asosiy yo'nalishini belgilaydi .

Strategiya asosan tashkilotning yuqori rahbariyati tomonidan shakllantiriladi va ishlab chiqiladi , ammo uni amalga oshirish menejmentning barcha darajalarida ishtirok etishni o'z ichiga oladi .

Rejalashtirish - bu takroriy jarayon: tashkilotni rivojlantirish , tashqi muhitdagi o'zgarishlarni, kelajakni oldindan aytib bo'lmasligini hisobga olgan holda uning maqsadlarini o'zgartirish, rejalarni tuzatish va ularga mos keladigan o'zgarishlarni doimiy ravishda talab qilish . Shuning uchun aniq vaqt oralig'ida rejalar tuziladi va haqiqiy vaziyat bilan muvofiqlashtirish uchun tuzatilishi kerak.

Tashkilot - bu tashkilot tarkibini loyihalash, sub'ekt sifatida tashkilot maqsadiga erishish uchun ishlarni taqsimlash va muvofiqlashtirish .

Tashkilotning rejalarini amalga oshirish uchun kimdir ushbu tashkilotning maqsadlaridan kelib chiqadigan har bir vazifani bajarishi kerak. Buning uchun menejment vazifani va odamlarni birlashtiradigan ko'plab o'zgaruvchilarni birlashtirishning samarali usulini topishi kerak. Maqsadni belgilash, uni siyosat, strategiyalar, tartib va qoidalar bilan ta'minlash ushbu muammoni hal qilishga yordam beradi .

Tashkilotning asosiy yo'nalishi - bu yuqori boshqaruvni xodimlarning quyi darajalari bilan bog'laydigan va vazifalarni taqsimlash va muvofiqlashtirish qobiliyatini ta'minlaydigan hokimiyat munosabatlari . Vakolat - bu tashkilotning resurslaridan foydalanishning cheklangan huquqi va ba'zi bir xodimlarning harakatlarini muayyan vazifalarni bajarish uchun yo'naltirish. Rahbariyat hokimiyat darajalari o'rtasidagi munosabatlarni o'rnatadigan vosita vakillikdir. Delegatsiya vazifalar va vakolatlarning bajarilishi uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olgan shaxsga berilishini anglatadi . Bu etakchiga o'z faoliyati natijalarini taqdim etadigan delegatsiya , ya'ni: "maqsadga noto'g'ri qo'llar bilan erishish " .

Motivatsiya - bu rahbariyat xodimlarni rejalashtirilgan va tashkillashtirilgan tarzda harakat qilishga undaydigan jarayon .

Eng mukammal rejalar, eng maqbul tashkiliy tuzilma, xodimlar ularga ishonib topshirilgan ishlarni bajarishni xohlamagan taqdirda, maqsadga erishishni ta'minlamaydi . Ishchilarning xulq-atvorini o'rganish bo'yicha asosiy tadqiqotlar odamni nimaga majbur qiladi degan savolga javob berishga imkon beradigan ba'zi fikrlarni ochib berdi . Rahbarlar doimiy ravishda motivatsiya funksiyasini bajaradilar, hatto ular bundan bexabar bo'lsalar ham.

Motivatsiyaning asosli nazariyalari odamni boshqa yo'l bilan emas, balki shu tarzda harakat qiladigan ichki ehtiyojlarni aniqlashga asoslanadi (Maslou, Klelland, Gertsberg nazariyalari). Motivatsiyaning protsessual nazariyalari odamlarning idrok va idrokni hisobga olgan holda o'zini qanday tutishiga asoslanadi (kutish nazariyasi, adolat nazariyasi, Porter-Loyler modeli). Va har doim ham moddiy rag'batlantirishning ko'payishi mehnat samaradorligining oshishiga

olib kelmaydi . Odamning ishlashga bo'lgan xohishini belgilaydigan boshqa omillar ham mavjud bo'lib , ularni "ehtiyoj" tushunchasi bilan aniqlash mumkin. Bu o'z xodimlarining ehtiyojlarini bilish va ularni qondirishga urinishlar, bu menejerga to'g'ri motivatsiya va tashkilotning eng yaxshi natijalariga erishishni ta'minlaydi.

Tibbiyot xodimlarining turli xil ehtiyojlari bor, bu ularni ishlarni bajarishga undaydi. Misol uchun, bir ishda, ro'yxatdan o'tgan hamshiralalar o'rtasida o'tkazilgan deb muvaffaqiyatlar, topilgan orasi aloqa NIA va ish o'zi, asosiy hisoblanadi undovchi boshqa muxtoriyati va shaxsiy nazorat, imkoniyatlar, deb ko'rsatilgan esa, davomi ish va rejalashtirish tushini (rejimi) operatsiya eng muhim omillar. Sog'liqni saqlash rahbarlarining vazifasi o'z xodimlarining alohida ehtiyojlarini aniqlash va ushbu ishchilarga ularning ehtiyojlarini qondirishga imkon beradigan imkoniyatlarni yaratishdir .

Ishchilarning ehtiyojlari maxsus tadqiqotlar o'tkazish va ishchilarning turli kichik guruhlar bilan doimiy ravishda og'zaki suhbatlar o'tkazish orqali aniqlanishi mumkin . Iloji bo'lsa, menejer, shuningdek , individual xodimni rag'batlantirishda qanday ehtiyojlar muhimligini aniqlashga harakat qilishi va ushbu ehtiyojlarni o'zi rejalashtirgan kasb talablari bilan muvofiqlashtirish kerak.

Boshqarish bu boshqarish funksiyasi va boshqarish operatsiyasi bo'lib, uning yordamida aslida nima bilan bo'lishi kerakligi taqqoslanadi .

Rejalar har doim ham rejalashtirilganidek amalga oshirilmaydi, odamlar har doim ham vakolatli hokimiyatni qabul qilmaydilar, rahbariyat har doim odamlarni o'z maqsadlariga erishish uchun etarli darajada unday olmaydi . Shuning uchun, maqsadga erishish boshqaruv jarayoniga tuzatishlar kiritish qobiliyatiga bog'liq va bu faqat nazorat bilan ta'minlanishi mumkin bo'lgan muammolar haqida ma'lumot mavjud bo'lganda mumkin. Bu boshqaruv tsiklining har qanday bo'g'inida tuzatishlar kiritishga, kamchiliklarni, tushunmovchiliklarni bartaraf etishga, vaziyatni o'z vaqtida tuzatishga va xodimlarning harakatlarini to'g'ri yo'nalishga yo'naltirishga imkon beradi.

Har qanday nazorat muayyan cheklovlarni o'z ichiga oladi va bu xodimlar o'rtasida SH va munosabatlarning paydo bo'lishiga olib keladi . Bunga yo'l qo'ymaslik uchun boshqarish iloji boricha to'g'ri va ob'ektiv bo'lishi kerak.

Boshqarish jarayoni uchta aniqlanish bosqichiga ega - bu:

- 1) standartni yoki sertifikatni aniqlash ;
- 2) nazorat qilinishi kerak bo'lgan narsalarni (nazorat ob'ekti) baholash yoki o'lchash ;
- 3) standartni ob'ekt bilan taqqoslash.

Agar natija standartga yoki standartga mos kelmasa , aniqlangan nomuvofiqlikni bartaraf etish uchun nazorat ob'ekti bo'yicha muayyan tuzatishlar amalga oshiriladi . Ba'zi mualliflar, shuningdek, nazorat funksiyalarini ishlab chiqishni tavsiyalar va takliflarni ishlab chiqish, mehnatni baholash va rag'batlantirish, oraliq qarorlarni qabul qilish deb atashadi.

Sog'liqni saqlash tashkilotlarida kechadigan boshqaruv jarayonlarini oltita asosiy funktsiyalarning bajarilishi sifatida tavsiflash mumkin:

- 1) ishlab chiqarish funktsiyasi;
- 2) aloqa funktsiyasi;
- 3) operatsiya;
- 4) tizimning hayotiylikini ta'minlash;
- 5) moslashish;
- 6) o'z boshqaruv va kuch. *Ishlab chiqarish funktsiyasi* mahsulot ishlab chiqarishni yoki xizmat ko'rsatishni ta'minlaydi va har qanday tashkilot faoliyatining asosiy yadrosidir. farmatsevtika kompaniyasi - tibbiy tibbiyot yangi turdagi ishlab chiqarish hisoblanadi tashxis va davolash, - amalda Darulaceze xizmati - og'riq yordam va sabr toqat. Ushbu asosiy ishlab chiqarish jarayonlari turli xil jihatlarga ko'ra farq qilishi mumkin, shu jumladan murakkablik, vaqt, mehnat sig'imi va kapital zichligi, shuningdek mehnat natijalarini o'lchash qulayligi.

Muloqot funktsiyasi tashkilot va tashqi dunyo o'rtasidagi munosabatlarni ta'minlashga qaratilgan. Bu fan va texnikadagi yangi ishlanmalar, xarajatlarni qoplash tizimi, qonunlarni tartibga solish, litsenziyalash, demografik sharoit yoki mijozlarning kutgan talablari, raqobatchilarning tahdidlari va hokazolarga taalluqlidir. Tashkilotning kattaligiga va mahalliy bozordagi sharoitga qarab, bunday tadbirlar ko'pincha murakkablik va tashkilotlarning innovatsiyalar va yangilanish qobiliyatlari bilan farq qiladi. Ba'zi tashkilotlarda aloqa aloqalarini o'rnatish bo'yicha ishlarni bajarish uchun maxsus bo'limlar tashkil etiladi. Boshqa hollarda, boshqaruv vazifalari yuklatilgan barcha xodimlar bu borada muayyan ishlarni bajarishlari shart.

Tizimning ishlashi va hayotiylikini ta'minlash vazifalari tashkilotning jismoniy va infratuzilmasi bilan bog'liq. Bular sarmoya va ish qobiliyatini olish, shuningdek, ishchilarning kasbiy o'sishi va rivojlanishi. O'zgarish sur'ati tezlashayotgani bilan bir qatorda sog'liqni saqlash tashkilotlarida ishlash va tizimning hayotiylikini ta'minlashga tobora ko'proq talablar qo'yilmoqda.

Moslashuv (moslashuv) funktsiyasi o'zgarishga qaratilgan. Qachon muloqot va ilm barpo olingan ma'lumotlarni yordamida tashkilotning va logistika tizimlarini quvvatiga haqida funktsiyasi qurilmani ta'minlash o'zgarishlar bilan ta'minlash va ularga moslashtirish tashkilot yordam beradi. Bunga yangi dasturlar va xizmatlarni ishlab chiqish, tashkilotning tuzilishi va tarkibidagi o'zgarishlar yoki tashkilot strategiyasiga jiddiy o'zgartirishlar kiritish zaruriyati kiradi. Moslashuv funktsiyasi, shuningdek, tashkilotning atrof-muhitga faol ravishda o'zgartirishlar kiritish orqali yangilik va yangilanish qobiliyatini ta'kidlaydi. Biz olsang hisobga kengligi sog'liqni saqlash tashkilotlari, atrof-muhit, ahamiyati, sog'liqni saqlash tashkilotlari qobiliyati barcha o'sib borayotgan moslashtirish.

Native nazorat - bu boshqa barcha funktsiyalar va quyi tizimlarni birlashtirgan maxsus funktsiya. Qaysidir ma'noda, boshqa barcha funktsiyalarni tashkil etadigan, yo'naltirgan va boshqaradigan "bosh" dir. Ko'pgina sog'liqni

saqlash tashkilotlarida bu yuqori lavozimlarni egallagan yuqori darajali menejerlar va o'rta menejerlar jamoasi tomonidan taqdim etiladi .

Quvvat oltinchi, aniqlangan vazifadir, chunki sog'liqni saqlash tashkilotlari favqulodda ishonchga ega va ular jamoatchilik oldida katta mas'uliyatga ega. Bu tashkilot rahbariyatining o'z xatti-harakatlari uchun javobgarligini ta'minlaydigan va rahbariyatga tashkilotning asosiy strategik yo'nalishini tanlashga yordam beradigan funktsiya .

Bemorlarni davolash natijalariga nisbatan katta mas'uliyatni ta'minlash, davolash samaradorligini oshirish, bemorlarning ehtiyojlarini qondirish, xarajatlar, resurslardan foydalanish odob-axloq qoidalari - bu sog'liqni saqlash tashkilotlarida quvvat funktsiyasi yordamida hal qilinadigan muammolar .

Boshqaruv qarorlarining boshqaruv jarayonidagi roli.

Har qanday tashkilotning samaradorligi boshqaruv qarorlarining sifatiga bog'liq . Boshqaruv qarori, avvalambor, huquqiy aktdir. Ushbu tushunchaning ta'riflari shunchalik ko'pki, boshqarish funktsiyalarining ta'riflari mavjud. Y. Tixomirovning fikriga ko'ra boshqaruv qarori - bu belgilangan tartibda qabul qilingan variant tahlili va bahosi asosida tayyorlangan, direktiva odatda majburiy kuchga ega, maqsadni belgilash va uni amalga oshirish vositalarini asoslab beradigan ijtimoiy akt . U ob'ektlar va boshqaruv sub'ektlarining amaliy faoliyatini tashkillashtiradi. O. Deynekoning fikricha, bu mantiqiy-aqliy, hissiy-psixologik va tashkiliy-huquqiy akt bo'lib, u o'z vakolati doirasida shaxsan yoki boshqa shaxslar ishtirokida amalga oshiriladi (kollegial qaror). Boshqaruv qarorining qisqacha ta'rifi G. Osovskaya tomonidan berilgan :

Boshqaruv qarori - bu ijodiy jarayonning (boshqaruv sub'ekti) va jamoaning (boshqaruv ob'ekti) tizimning ishlashi bilan bog'liq yuzaga kelgan muayyan vaziyatni hal qilishga qaratilgan harakatlarining to'plangan natijasi .

Qaror barcha real boshqaruv funktsiyalarining ajralmas qismidir . Boshqaruv qarorlarini qabul qilish - bu individual jarayon va rahbarning barcha harakatlarida. Ushbu jarayonning oxirida rahbarning o'zi . Uning qaroriga boshqa ko'plab shaxslar va omillar ta'sir ko'rsatmoqda, masalan, iqtisodiyot, siyosat, davlat talablari, tashkilot manfaati, shaxsiy manfaatlar va boshqalar. Aytgancha, qaror qabul qilish nafaqat etakchilarga xosdir, balki har bir kishining bolalikdan boshlab va hayot davomida davom etadigan faoliyatining asosi hisoblanadi . Ammo tashkilotda boshqaruv qarorlari faqat rahbar tomonidan qabul qilinadi. On qarorlar qabul qilish tartibi VL Deryabin va B.P. Krishtopga ish vaqtining katta qismini (50-60% gacha) ajratish tavsiya etiladi. Afsuski, tajriba shuni ko'rsatadiki, sog'liqni saqlash tizimining menejerlari qaror loyihasini mustaqil ravishda ishlab chiqaradigan hollarda kamdan-kam hollarda, ushbu loyiha funksional majburiyatlari qaror qabul qilish jarayonini o'z

ichiga olmaydigan boshqa mutaxassislar yoki mutaxassislar tomonidan tayyorlanadi .

At haqida ma'muriy buyruqbozlik davrida tizimi yechimlari, ko'pincha yuqori hidoyat kelgan takrorlanishi. Ierarxiyaning avtoritarizmi mustaqil qarorlar qabul qilish masalalarida rahbarlarning yomonlashishiga olib keldi. Bugungi kunda, ta'sirchan omillarning ko'pligi va ularning o'zaro bog'liqligi va ular uchun javobgarlikni hisobga olgan holda, ko'pincha mustaqil qarorlar talab qilinadi. Menejment darajasi qanchalik baland bo'lsa, menejerlar tomonidan qabul qilingan qaror ko'pchilikka ta'sir qiladi. Shuning uchun yuqori boshqaruv e'lonining qarorlari ko'pincha hal qiluvchi ahamiyatga ega, chunki ular o'nlab va yuz minglab odamlarning ulushlarini (harbiy operatsiyalar to'g'risidagi qaror, global iqtisodiy islohotlar to'g'risidagi qarorlar va boshqalar) hal qilishadi. Shuning uchun qaror uchun javobgarlik qaror darajasiga mutanosib bo'lishi kerak. Eng (xodim boshqaruv qarorlari mulkiy munosabatlar ta'sir bor - mulkchilik noto'g'ri qarorlari uchun javobgarlikni jinoyat uchun, axloqiy, balki moddiy emas, balki faqat bo'lishi mumkin, chunki, tashkilot va aksincha).

BOSHQARUV QARORLARINING TASNIFI.

Boshqaruv qarori boshqaruv faoliyatining asosiy natijasidir. Puxta o'ylangan boshqaruv qarori jamoaning maqsadga yo'naltirilgan faoliyatining yo'naltiruvchi va tashkil etuvchi omili hisoblanadi. Uchun tizimlashtirish yechimlari ma'lum shartlarga ko'ra tasniflanadi:

Boshqaruv qarorlari mavzusi bo'yicha quyidagilar ajralib turadi:

- Davlat organlarining qarorlari:
 - qonunlar;
 - qoidalar;
 - buyurtmalar.
- Sole.
- Kollegial.
- Kollektiv.

Funksional xususiyati bo'yicha:

- Axborotli.
- Tashkiliy.
- Operatsion.
- Strategik.

Amal qilish hajmi bo'yicha:

- Global.
- Mahalliy.

Vujudga kelish sabablari bo'yicha:

- Vaziyatli.
- Yo'riqnoma.
- Dasturiy ta'minot.
- Faol.
- Mavsumiy

Amal qilish muddati bo'yicha:

- Istiqbolli.
- Hozirgi.
- Operatsion.

Murakkabligi bo'yicha:

- Oddiy.
- Murakkab.
- Noyob

Yangilik bo'yicha:

- yangi.
- standart.
- Avtomatik.

Qabul qilish shartlariga ko'ra:

- Tuzilish.
- Qidiruv tizimlari.
- Ehtimol.

Boshqaruv organining xabardorlik darajasi bo'yicha:

- muayyan sharoitlarda.
- Xavf sharoitida.
- noaniqlik oldida.

Yaroqlilik usuli bo'yicha:

- Formal (standart muntazam).
- Evristik (ijodiy).

Qabul qilish chastotasi bo'yicha:

- Bir martali (tasodifiy).
- tizimli (davriy)

Kengligi bo'yicha:

- Umumiy.
- Yuqori ixtisoslashgan.

Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar.

Boshqaruv qarori maqsadiga erishish uchun u ma'lum talablarga javob berishi kerak. Yechimda aniq belgilangan maqsadning yo'qligi yakuniy natijaga erishishni taqlid qilishni imkonsiz qiladi va ushbu echimni amalga oshirishni sezilarli darajada murakkablashtiradi. Bunday vaziyat resurslarning behuda sarflanishiga va ishchilarning susayishiga olib kelishi mumkin.

Maksimal ilmiy asoslanish boshqarish ob'ekti rivojlanishining ob'ektiv qonunlarini hisobga olgan holda echimlarni ishlab chiqishni o'z ichiga oladi. Ikkinchisi uning faoliyatining tashkiliy, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa jihatlarida aks etadi.

Qaror aniq va aniq ravishda ijrochilar guruhiga ularning faoliyat doirasini, aloqa aloqalarini, vakolatni, zarur manbalarni, muddatlarni, nazorat qilish va yakuniy natijalarni hisobga olish shakllarini aniqlab berilishi kerak.

Qarorlarni qabul qilishda muvofiqlik tashkilotning tarkibiy tizimining barcha muhim munosabatlari va o'zaro bog'liqligini hisobga olishni o'z ichiga oladi .

Har qanday boshqaruv qarori huquqiy me'yorlardan chiqishi va boshqaruv tarkibiy bo'linmasi yoki mansabdor shaxsning vakolatlaridan tashqariga chiqishi kerak . Boshqaruv qarori amaldagi qonunchilik doirasidan chiqib ketishi yoki amaldagi qonunchilik doirasidan tashqariga chiqadigan xatti-harakatlarga olib kelishi mumkin emas .

Har bir holatda, tashkilot samaradorligining iqtisodiy mezonlariga javob beradigan , ya'ni eng kam xarajat bilan u eng katta natijaga olib keladigan boshqaruv qarori qabul qilinishi kerak .

Qarorning o'ziga xosligi qarorni amalga oshirish natijasini aniq o'lchash imkoniyatini ta'minlaydi . Miqdoriy tavsiflanmaydigan natijalar sifat yoki nisbiy ko'rsatkichlar bo'yicha baholanishi kerak .

O'z vaqtida qaror qabul qilish, ular tashkilot faoliyatida muammolar, buzilishlar yoki og'ishlar paydo bo'lgan paytda qabul qilinishi kerakligini anglatadi . Aks holda, biz erta yoki kechiktirilgan echimga ega bo'lamiz, bu ikkala holatda ham vazifani muvaffaqiyatli hal qilishga olib kelmaydi .

Qabul qilingan qaror barcha ijrochilar tomonidan bir xil ma'noda talqin qilinishi kerak, buning uchun noaniq atamalar va noaniq bayonotlarga yo'l qo'ymaslik kerak. Qachon qilish boshqarish qarorlari uning hisobi tomonlarini o'z ichiga olish kerak rasmiylashtirmasdan, yozib, tuzilishi birlashtirish.

Hujjatlantirilgan qarorlar (qarorlar, buyruqlar, shaxsiy qaror) uchta asosiy qismdan iborat:

- semantik (aniqlash), analitik;
- tashkiliy;
- tezkor.

Birinchisi - semantik (aniqlash), tahliliy qism masalaning muhim tomonini ochib beradi, ishlarning haqiqiy holati va duch kelgan muammolarni chuqur tahlil qiladi, nomutanosiblik, nomuvofiqlik muammolarini davlat ijtimoiy-me'yoriy qiymat tizimiga moslashtiradi.

Qarorning ikkinchi qismi tashkiliy bo'lishi kerak, unda "kim" va "nima" qilish kerakligi, maqsadga erishish uchun qanday kuchlar va vositalar bilan zarurligi batafsil yoritilgan . U bu erda batafsil imzo qo'yadi : barcha boshlang'ich va yakuniy chegaralar, ko'rsatkichlarning nazorat raqamlari, normalar, qoidalar, standartlar, modellar, standartlar, qoidalar va boshqalar. Shuningdek, unda inson omili, rag'batlantirish, mehnatni tashkil etish shakllari va shu kabilarga qanday rol berilganligi batafsil bayon etilgan .

Uchinchi, operatsion qismda boshqaruv apparatining o'ziga xos funktsiyalari, muddatlar, fikr-mulohazalarni qabul qilish, tekshirish, ekspert baholari va hokazo.

Unga xos bo'lgan barcha talablarga javob beradigan echim o'z maqsadiga yanada samaraliroq erishadi.

BUXGALTERIYA HISOBI BOSHQARUV FUNKTSIYASI SIFATIDA .

buxgalteriya hisobi boshqarish - bu asos Axborot xavfsizligi va asos nazorat qilish vazifalari. bir aniq holda buxgalteriya -established amalga oshirish uchun imkonsiz har qanday boshqaruv tsikli bosqichini, va ayniqsa, qaror qabul qilish.

sog'liqni saqlash tizimi Buxgalteriya amalga oshiriladi muayyan sohalarda:

- hujjat hisobi;
- buxgalteriya hisobi;
- buxgalteriya hisobi;

Dori vositalarining hisobi ;

- xodimlarning shaxsiy ma'lumotlari;
- tibbiy statistika nuqtai nazaridan buxgalteriya hisobi .

Hujjatlarni hisobga olish ish yuritish qoidalariga muvofiq amalga oshiriladi. Barcha hujjatlar ikkita qarama-qarshi oqimlarga bo'linadi - kirish va chiqish hujjatlari. ma'muriy tasnifi hujjatlar va ularning mazmun talablariga, ro'yxatga olish va saqlash keltirilgan yuqoridagi.

Tashkilotning har qanday faoliyat turi muayyan talablarni hujjatlashtirish orqali hisobga olinadi .

Moliyaviy Buxgalteriya beradi trafik soni moliya. Moliyaviy Buxgalteriya bo'lgan tashkilotning tarkibiy birligi yoki muassasada buxgalteriya, - buxgalteriya hisobi ta'minlaydi va hisobot, nazorat rioya moliyaviy va byudjet intizomiga. Ushbu buxgalteriya hisobining asosi xarajatlar va daromadlar kodi , shuningdek, byudjet moddalari hisoblanadi. Barcha moliyaviy operatsiyalar ikki tomonlama buxgalteriya tizimidagi hisoblar bo'yicha amalga oshiriladi : kredit (hisobning o'ng tomoni) va debeti (hisobning chap tomoni). Maxsus nazorat kreditorlik va debitorlik qarzlar bo'yicha amalga oshiriladi .

Moddiy hisobni yuritish buxgalteriya xizmati tomonidan alohida hisobvaraqlardagi ("asosiy vositalar", "materiallar", "naqd pul " va boshqalar) moddiy boyliklarni hisobga olish asosida ham amalga oshiriladi . Muhim uchun buxgalteriya materiallar egalik kam qiymati mahsulot (IBE), uchun mavzu tez ayirboshlash va yo'q qilish.

Dori-darmonlarni hisobga olish dorixona zanjirlari va hamshiralar xizmatlari orqali amalga oshiriladi . Maxsus e'tibor bo'lishi kerak og'ir, hisobga zaharli yoki narkotik tutilganidan hujjatlariga. Alohida-alohida, buxgalteriya spirtli ichimliklarni qayd qiladi. Bugungi kunda muammoli hamda hisob tushgan va foydalanishga dori-darmonlar, kelib orqali gumanitar yordam.

Xodimlarni hisobga olish kadrlar bo'limi tuzilmasi orqali amalga oshiriladi . Uning asosiy vazifasi saqlayotgan tashkilot xodimlarini, shuningdek ko'rib dam olish, tashkil ish kitoblar, ijro etuvchi lavozimlar uchun zahira mukofotlar, tufayli va jazo. Kadrlar bo'limi amaldagi mehnat qonunlariga rioya qilinishini nazorat qiladi .

buxgalteriya hisobi nuqtai, sog'liqni saqlash statistika taklif hisobi va analizkachestvennyh va miqdoriy ishlash ko'rsatkichlari sog'liqni saqlash

muassasalari. Tibbiy statistika asosida demografik ko'rsatkichlar, aholi salomatligi ko'rsatkichlari, tibbiyot muassasalari faoliyati ko'rsatkichlarini tahlil qilish mumkin. Tibbiy statistika haqida qo'shimcha ma'lumotni tegishli adabiyotlarda topish mumkin.

Qaror qabul qilishni tashkil etish va boshqaruv qarorlarining bajarilishini tashkil etish.

Yuqorida aytib o'tilganidek, qarorlarni qabul qilish har qanday boshqaruv darajasida markaziy va eng muhim jarayondir. Aynan ushbu sohada bir rahbarni boshqasidan ajratib turadigan va tashkilotning rivojlanish darajasini ko'rsatadigan kompetentsiya. Nisbatan sodda vaziyatlarda, tajriba, sezgi yoki oddiy ma'noda, ko'pincha to'g'ri echimni taklif qiladi, ammo yanada murakkab muammolarni hal qilish uchun sizga bitta echim emas, balki tanlov kombinatsiyasi kerak. Bunday vaziyatlarda boshqaruv qarorini qabul qilish san'atga aylanadi va bunday qarorlarning sifati rahbarning individual qobiliyatiga, uning tajribasiga, qobiliyatiga, umumiy dunyoqarashiga, amaliy va nazariy tayyorgarligiga bog'liq. Istisnosiz barcha qarorlarni qabul qilish jarayoni bosqichlar yoki bosqichlar deb nomlanadigan aqliy harakatlarning ma'lum bir ketma-ketligida davom etadi. Turli mualliflar bosqichlar sonini turli yo'llar bilan belgilaydilar: ular qarorlarni qabul qilishning to'rt bosqichini (indikativ, ma'lumotli, echim topish va retsept bo'yicha) ajratib ko'rsatishadi, U. Cherchman oltita bosqichni (vazifani belgilash, modelni yaratish, model uchun echimni topish, ushbu qarorni model uchun tekshirish, qarorni tuzatish, qarorni amalga oshirish), V. Zhuravel o'n ikki bosqichni tavsiflaydi. Biz M. Meskonni tizimlashtirishga e'tibor qaratamiz va boshqaruv qarorini qabul qilishning besh bosqichini ko'rib chiqamiz.

Qaror bosqichlari :

Qaror qabul qilishdan oldin, echimini talab qiladigan muammoni aniqlash kerak. Muammoning to'g'ri ta'rifi muvaffaqiyatli hal qilinishi mumkinligini kafolatlaydi. Noto'g'ri savolga to'g'ri javob berishdan boshqa foydasiz narsa yo'q degan fikr keng tarqalgan. Muammoni to'liq aniqlash juda qiyin, chunki tashkilotning barcha qismlari bir-biri bilan bog'liq. Shuni ta'kidlash kerakki, ko'pincha muammoni hal qilish uchun faqat uning namoyon bo'lgan alomatlari olinadi. Bunday vaziyatda, albatta, qabul qilingan qaror muammoni bartaraf etmaydi, balki uni yanada chuqurlashtirishi mumkin. Shuning uchun haqiqiy muammoni aniqlash boshqaruv qarorini qabul qilishda juda muhim qadamdir.

Muammoni aniqlaganingizdan so'ng, u haqida barcha mumkin bo'lgan ma'lumotlarni tahlil qilishingiz kerak. Ushbu muammo bo'yicha ma'lumot to'plash muammoning ta'rifi bilan birgalikda mumkin. Siz faktlar etarli emasligini aniqlashingiz kerak, ular hech qachon etarli emas, shuning uchun siz mavjud bo'lgan ma'lumotlarni

tahlil qilishingiz va u uchun qaror qabul qilishingiz kerak. Shuningdek, siz ma'lumotni qabul qilish paytiga e'tibor qaratishingiz kerak. Vaziyatni tahlil qilishda o'zini sub'ektivlikdan himoya qilish juda qiyin, ko'proq yoqtirish yoki yoqtirmaslik, jahlni chiqarish yoki hissiy ko'tarilish ta'siri ostida qaror qabul qilishdan saqlanish kerak. Ayniqsa, bu psixologik jihatlar sog'liqni saqlash tizimida, xususan, tibbiy xizmat sohasida muhimdir, bu erda bemor va tibbiyot xodimlarining manfaatlariga doimo ta'sir ko'rsatadigan boshqaruv qarori qabul qilinadi.

Har qanday muammo har doim bir nechta rivojlanish yo'llariga ega. ko'proq muqobil boshini, katta topish u ularning orasida eng maqbul topish deb ishonch. Bo'ysunuvchilar taklif qiladigan alternativalar ahamiyatli emas, ammo muammoni hal qilish uchun eng maqbul elementlarni topish uchun ularni sinchkovlik bilan tahlil qilish kerak. Bu shunday bo'ladi, bo'ysunuvchilar asta-sekin alternativalami taklif qilishadi, keyin siz miya hujumi usulidan foydalanishingiz mumkin, bu ehtimol innovatsion va g'ayrioddiy echimlarga olib keladi. Bu erda biz faqat dastlabki fikrni bildirishga bo'lgan har qanday urinishlarni salbiy baholanishdan ogohlantirishimiz kerak. Tanqid, masxara, istehzo har qanday fikrni yo'q qilishi mumkin.

Qarorning maqsadi eng maqbul natijaga olib keladigan va eng kam salbiy oqibatlarga olib keladigan ko'plab alternativlardan birini topishdir. Shuning uchun, taklif qilingan har bir alternativani ijobiy va salbiy oqibatlarga qarab xayoliy amalga oshirish bilan baholash kerak. Bu erda har qanday qaror qabul qilish uchun xos bo'lgan ma'lum bir xavf darajasi haqida eslash kerak. Vaqt mezoni alternativalami baholashda ham muhimdir. Bundan tashqari, menejer alternativani tanlashda uni mavjud resurslarga, shuningdek energiya zichligi va mehnat qobiliyatiga muvofiq baholashi kerak. Barcha alternativalar, aytganda, mumkin bo'lmaganda, vaziyat yuzaga kelishi mumkin. Bunday vaziyatda ulardan hech biri qabul qilinmasligi kerak, ammo yangi alternativalar, qo'shimcha dalillarni izlash kerak. Hech qanday holatda hech kim faol bo'lmasligi kerak - "boshini qumga yashirish", chunki bu ham o'ziga xos qaror bo'lib, ehtimol salbiy oqibatlarga olib keladi. Eng yaxshi alternativani tanlashda siz o'zingizning barcha tajribangizni, sezgiingizni ishlatishingiz, qarorlarni qabul qilishning ilmiy usullariga murojaat qilishingiz kerak bo'ladi.

Tanlangan variantni muhokama qilish odatda qarorlarni qabul qilish va tasdiqlash huquqiga ega bo'lgan shaxs, ya'ni tashkilot rahbari tomonidan olib boriladi. Muhokamadan so'ng qaror yakka tartibda yoki kollegial boshqaruv organi tomonidan tasdiqlanadi.

Qaror qabul qilish menejer ishining faqat bitta jihati va qaror qabul qilish uchun bir xil ahamiyatga ega. Agar olingan natijalar kutilgan natijalarga mos keladigan bo'lsa, unda bu jarayon tugallanishi mumkin. Agar kutilgan natijani olish yo'lida ma'lum

nomuvofiqliklar bo'lsa, unda rahbar bu vaziyatni yangi muammo sifatida ko'rib chiqishi va yana qaror qabul qilishning barcha bosqichlaridan o'tishi kerak.

Boshqaruv qarorlarini amalga oshirish samaradorligi, ularni ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirish sifatiga ta'sir qiladi. Kibernetika, matematika, psixologiya, sotsiologiya va boshqa fanlar boshqaruv qarorlarining samaradorligini baholash va oshirish usullari bilan qurollangan boshqaruvga ega. Ulardan eng ko'p foydalaniladiganlari echimni amalga oshirish oqibatlarini baholash uchun matritsa, o'yinlar nazariyasi usullari, qarorlar daraxti, analitik-tizimli usul va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Yechimni amalga oshirish oqibatlarini baholash uchun matritsa usulining mohiyati shundaki, eritmani amalga oshirishning barcha mumkin bo'lgan (ijobiy va salbiy) oqibatlari matritsaga kiritilgan. Samaradorlik qarorning amalga oshirilishi natijasida ro'y berishi mumkin bo'lgan barcha mumkin bo'lgan hodisalar tarkibiga kiruvchi voqea ehtimolini uning qiymati bo'yicha ko'paytirish yo'li bilan hisoblanadi.

O'yin nazariyasi usuli vaziyatda ishtirok etadigan tomonlarning barcha mumkin bo'lgan harakatlarini hisobga oladi. Qarorni tanlashga raqib harakatlarining mumkin bo'lgan varianti va ma'lum harakatlar siljishiga olib keladigan miqdoriy natija (g'alaba yoki yutqazish) ta'sir qiladi. Eng yuqori g'alabaga olib keladigan strategiya qaror sifatida qabul qilinadi.

Qaror daraxti grafika nazariyasi va ehtimollik nazariyasi bilimlari asosida qurilgan. Qaror daraxti bitta va ikki bosqichli. Birinchi bosqichda har bir voqea uchun matematik kutish hodisaning qiymatini uning yuzaga kelish ehtimoliga ko'paytirish orqali hisoblanadi. Bitta strategiyaning barcha hodisalarini matematik kutishlarining yig'indisi strategiyalarning matematik kutilishini beradi. Ikkinchi bosqich faqat birinchi voqea sodir bo'lgan taqdirdagina quriladi.

Analitik va tizimli usul uchta tarkibiy qismni o'z ichiga oladi: vaziyatni tahlil qilish, muammoni tahlil qilish va echimni tahlil qilish. Ushbu tahlillarning har biri savol berish tamoyiliga asoslanadi, unda asos siz aniq savolga javob berishingiz kerak bo'lgan pozitsiyalar ro'yxati.

Boshqaruv qarori maqsadiga erishish uchun u muayyan talablarga javob berishi kerak:

Izbor majburiyat: Yo'q yilda qaror aniq maqsad da'voning simulasyon yakuniy natijaga erishish uchun va juda qiyinlashtiradi bajarilishini, bu qaror. Bunday vaziyat resurslarning behuda sarflanishiga va ishchilarning susayishiga olib kelishi mumkin.

Maksimal: Maksimal ilmiy asoslanish boshqarish ob'ekti rivojlanishining ob'ektiv qonunlarini hisobga olgan holda echimlarni ishlab chiqishni o'z ichiga oladi. ikkinchisi bo'lgan aks, tashkiliy-yilda iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa jihatlari uning operatsiyalari.

Maqsad: Qaror aniq va aniq ravishda ijrochilar guruhiga ularning faoliyat doirasini, aloqa aloqalarini, vakolatlarini, zarur manbalarni, muddatlarni, nazorat qilish

shakllarini va yakuniy natijalarni hisobga olishni va hokazolarni aniqlab berilishi kerak .

Uyg'unlik: Qarorlarni

qilishda muvofiqlik tashkilotning tarkibiy tizimi elementlarining barcha qabul muhim munosabatlari va o'zaro bog'liqligini hisobga olishni o'z ichiga oladi .

Qonuniylik: Har qanday boshqaruv qarori huquqiy normalardan kelib chiqib, boshqaruv tarkibiy bo'linmasi yoki mansabdor shaxsning vakolat doirasidan tashqariga chiqishi kerak . ma'muriy qaror emas orqasida borish mumkin limitlar mavjud qonun hujjatlari yoki yo'lida harakat, boraman mavjud tashqarida qonun doirasida.

Samaradorlik: Har bir holatda, tashkilot samaradorligining iqtisodiy mezonlariga javob beradigan boshqaruv qarori qabul qilinishi kerak, ya'ni. da eng kam xarajat olib katta ta'sir.

O'ziga xosligi: o'ziga xosligi qarori muayyan imkoniyatini beradi o'lchash amalga oshirish natijalari qarori. Hisoblab bo'lmaydigan natijalar sifat yoki nisbiy ko'rsatkichlar bo'yicha baholanishi kerak .

O'z vaqtida qabul qilish : O'z vaqtida qaror qabul qilish, ular tashkilotda muammolar, huquqbuzarliklar yoki og'ish paydo bo'lgan paytda qabul qilinishi kerakligini anglatadi . Aks holda, biz bir bor erta yoki hech deb, kech qaror bir ikki holda ham olib kelmaydi muvaffaqiyatli hal qilish muammosi.

To'liqlik, ravshanlik va aniqlik : Qabul qilingan qaror barcha ijrochilar tomonidan aniq talqin qilinishi kerak, ular uchun noaniq atamalar va noaniq bayonotlardan qochish kerak . Qachon qilish boshqarish qarorlari kerak hisobga olish, uning qirralari rasmiylashtirmasdan, yozib, birlashtirish tuzilishi.

Hujjatlantirilgan, qarorlar (qarorlar, buyruqlar, shaxsiy qaror) uchta asosiy qismdan iborat:

- informatsion (aniqlash), analitik;
- tashkiliy;
- operativ.

birinchi - kontent (o'qish), analitik qismi nozil muhim, savol jihatini chuqur berilgan ishlarning haqiqiy ahvoli tahlili va har qanday muammolar muammo bilan belgilanadi muvozanati, ning mos kelmasligi davlat bilan, ijtimoiy va normativ qiymati tizimi.

hal ikkinchi qismi, tashkiliy bo'lishi kerak tafsiloti "kim" va "nima" qilish, qanday kuchlar va uchun zarur chora o'z maqsadlariga erishish bo'lgan batafsil oyat-belgilar (barcha birinchi boshlang'ich va yakuniy cheklovlari ko'rsatkichlari, nazorat arboblari normalar, standartlar bajaradi, standartlar, modellar, standartlar, qoidalar va boshqalar). Shuningdek, unda inson omili, rag'batlantirish, mehnatni tashkil etish shakllari va boshqalarga qanday rol berilganligi batafsil bayon etilgan .

Uchinchi operatsion qismda boshqaruv apparatining o'ziga xos funksiyalari, muddatlar, fikr-mulohazalami qabul qilish, tekshirish, ekspert baholari va hk.

Unga xos bo'lgan barcha talablarga javob beradigan echim o'z maqsadiga yanada samaraliroq erishadi.

MOJARONING TURLARI VA MOHIYATI

Mojaroning kelib chiqishi va mohiyati

Ma'muriy maktab, ilmiy menejment maktabi, "insoniy munosabatlar" maktabi vakillari ziddiyatlar aniq salbiy holat bo'lib, ularni oldini olish yoki iloji boricha minimallashtirish kerak, deb hisoblashgan. Ular nizolarni oldini olishda ishni yaxshi tashkil etishga va ayniqsa menejmentga katta ahamiyat berishdi. Yaxshi boshqarilgan va uyushgan jamoada nizo bo'lmasligi mumkin deb ishonilgan. Qarama-qarshilik muammosiga zamonaviy qarashlar mojaroning ma'lum darajada ijobiy hodisa sifatida qaralishi. Bu aniq to'qnashuv turli xil qarashlar va printsiplarni, muammolarni hal qilishda nuqtai nazarlarning xilma-xilligini, ularni hal qilishning ko'plab alternativalarini topishga yordam beradi va natijada mojarolar statik, "harakatsiz" jamoada yashiringan ko'plab qo'shimcha muammolarni topishga yordam beradi. Bunday vaziyatda yanada samarali qarorlar qabul qilish imkoniyatlari ancha katta.

Hech qachon mojaroli vaziyatga tushib qolmaydigan kattalar deyarli yo'q. Shuning uchun hamma bu yoqimsiz hislar ekanligini biladi, bu shubhasiz barcha qarama-qarshi tomonlarning sog'lig'iga ta'sir qiladi va kamdan-kam hollarda kamida bitta tomonda muhim yutuqlarga olib keladi. Shuning uchun, rahbar ziddiyatlarning sabablari, ularning turlari, bartaraf etish usullari va shunga o'xshash narsalar haqida kamida bilimga ega bo'lishi kerak.

Menejmentning oxirida va tushunchalarining aksariyati kabi ziddiyatlarning ko'plab ta'riflari mavjud, ammo biz ularga ko'rinib turganidek eng oddiylariga to'xtalamiz.

Qarama-qarshilikning mohiyati shundaki, har bir tomon o'z nuqtai nazarini qabul qilish yoki maqsadlariga erishish uchun hamma narsani qilishga harakat qiladi va qarama-qarshi tomonning ham shunday qilishiga to'sqinlik qiladi.

To'qnashuvlar, o'ziga xoslik va xilma-xillikka qaramay, umumiy umumiy bosqichlarga ega:

Opp qarama-qarshi (antagonistik) manfaatlar, qadriyatlar yoki normalarning potentsial shakllanish bosqichi;

- potentsial mojaroning haqiqiy kontseptsiyaga o'tish bosqichi yoki nizo ishtirokchilari tomonidan ularning noto'g'ri yoki noto'g'ri tushunilgan manfaatlarini tan olish bosqichi;

Conflict mojarolar harakatlar bosqichi;

Withdraw mojarolari olib tashlash yoki tinchlantirish bosqichi.

Har bir to'qnashuv juda aniq tuzilishga ega. Va har bir rahbar bilishi kerakki, nizo tarkibidagi barcha elementlar mavjud (holatlar bundan mustasno) - u o'lmas! Bunday vaziyatda mojaroni hal qilishga qaratilgan barcha urinishlar faqat uning o'sishi va kuchayishiga olib keladi. Shubhasiz, nizo tuzilishining kamida bitta elementini yo'q qilish kerak.

To'qnashuvning birinchi elementi uning ob'ekti. Mojaroli vaziyatning ob'ekti texnologik yoki tashkiliy qiyinchiliklar, ish haqining xususiyatlari yoki nizoli tomonlarning biznes va shaxsiy munosabatlarining o'ziga xos xususiyatlari bilan bog'liq.

Qarama-qarshilikning ikkinchi elementi uning ishtirokchilarining sub'ektiv sabablari yoki ishtirokchilarning qarashlari va e'tiqodlari, moddiy va ma'naviy manfaatlari va qadriyatlari bilan belgilanadigan nizoning maqsadi sifatida ko'rib chiqilishi kerak.

Mojaroning uchinchi elementi uning ishtirokchilari - raqiblari.

To'rtinchi element - bu ko'pincha yashirin yoki yashirin bo'lishi mumkin bo'lgan mojaroning asl sababini ajratish kerak bo'lgan voqea.

Muammo, ma'lum bir algoritmgaga binoan, jarayon. Mescon mojarosi modelidan ko'rinib turibdiki, mojaroning bir yoki bir nechta manbalarining mavjudligi ikkinchisining kuchayishiga olib keladi.

Ammo bunday ishonch bilan ham, tomonlar qarama-qarshilikni davom ettirishni xohlamasligi mumkin va nizo susayadi. Boshqa holatda, raqiblar hali ham kurashishda davom etganda - ziddiyat yuzaga keladi va keyinchalik boshqarish yoki nizolarni boshqarish usullarini qo'llash qoladi, bu keyinchalik muhokama qilinadi. Mojarolarni boshqarish samaradorligiga qarab, uning oqibatlari funktsional yoki ishlamay qoladi, nizolar to'xtaydi yoki davom etadi.

QARAMA-QARSHILIK TURLARI. FUNKTSIONAL VA DISFUNKTSIONAL NIZOLAR.

To'qnashuvlar tipologiyasi asos sifatida qabul qilingan mezonlarga bog'liq. Shunday qilib, nizolar shaxsiy ichkarida bo'lishi mumkin (oilaviy hamdardlik va rahbarning burchini anglash o'rtasida). Shaxsiy shaxsiy mojaroning eng keng tarqalgan turi bu "muammoni hal qilish uchun yondashuvni tanlash - tanlovdan qochish". Bu ko'p sonli variantlarning har biri o'ziga xos va o'ziga jalb etmaydigan xususiyatlarga ega bo'lganda yuzaga keladi. Bir kishi, har bir variantning o'ziga xos xususiyatlariga qarab, turli xil qarorlar qabul qilishi mumkin. Qaror qabul qilingandan so'ng, odam ko'pincha afsuslanadi, chunki tashlab yuborilgan variant unga yanada jozibador bo'lib beriladi, chunki tanlangan variant haqida ma'lumot to'planadi.

Shaxslararo (menejer va uning o'rinbosari o'rtasidagi lavozim yoki xodimlar orasidagi mukofot to'g'risida); guruh ichidagi (shaxs va o'zi a'zo bo'lgan tashkilot o'rtasida). Ushbu darajadagi mojarolar uchun tomonlarning xarakterli o'zaro bog'liqligi, agar bir tomonni tanlash ikkinchi tomonning natijalariga ta'sir

qilsa. Birinchi tomon uchun maqbul bo'lgan tanlov boshqa tomon uchun noqulay oqibatlarga olib kelishi va nizoga olib kelishi mumkin. Bu tashkilotlarda yuzaga keladigan nizolarning eng keng tarqalgan darajasi.

Bir vaqtning o'zida individual guruh mojarolar bilan sodir bo'lishi mumkin: o'rtasidagi Shu guruh a'zolari (intragroup) yoki turli guruhlar a'zolari o'rtasidagi (Jamo'a). Guruh ichidagi mojarolar ko'p jihatdan shaxslararo o'xshashdir, ammo birinchisi yanada murakkab, chunki unga ko'proq odamlar jalb qilinadi. A'zolari o'xshash bo'lgan odamlar guruhi mojaroga duch kelganda, guruhning a'zolariga ta'siri natijasida turli xil oqibatlarni kuzatish mumkin. Rasmiy ravishda, "guruh" 2 yoki undan ortiq kishining uyushgan tizimi sifatida belgilanadi. Ular tizim muayyan funktsiyani bajaradigan, ular bajaradigan rolga ko'ra a'zolar o'rtasidagi munosabatlarning standart to'plamiga va guruh va uning har bir a'zosi faoliyatini tartibga soluvchi normalar, xatti-harakatlar to'plamiga ega bo'lgan tarzda o'zaro ta'sirlashadi.

Guruh (bir xil yoki turli maqomga ega tashkilotlar yoki guruhlar o'rtasida). Guruhlararo mojarolar odamlarning idrokiga va xatti-harakatlariga sezilarli darajada ta'sir qiladi. Bir guruhning a'zosi sifatida odamlar boshqalarni o'z guruhiga va o'z guruhiga tegishli bo'lmaganlarga ajratishga moyildirlar. Guruh a'zolari - bu bu qobiliyat bilan ajralib turadiganlarning barchasi. Tashqi muhit yoki guruh atrofi ichki guruh chegaralaridan tashqarida bo'lganlarning barchasidan iborat. Odamlar ko'pincha boshqa odamlarni ichki yoki tashqi guruh deb hisoblaydigan belgilarga misollar jinsi yoki irqiy mansubligi, diniy e'tiqodi, jug'rofiy joylashuvi, tashkilotlarga yoki tashkilotlarning bo'limlariga mansubligi, tashkilotda bajariladigan funktsiyalar bo'lishi mumkin.

Guruhlardagi mojarolar mojaroga daxldor bo'lgan alohida a'zolar va butun guruhlar uchun juda ko'p oqibatlarga olib kelishi mumkin. Guruh ichida hamjihatlik, vazifani bajarishga tayyorlik, guruhga sadoqat va avtokratik rahbarlikni qabul qilish o'sishi mumkin. Guruhlar o'rtasidagi munosabatlarda buzilgan g'oyalar, guruhga tegishli bo'lmaganlarni idrok etishda salbiy stereotiplar va aloqaning pasayishi bo'lishi mumkin. Ko'pincha, ziddiyat kuchaygani sayin, "biz ularga qarshimiz" munosabati shakllanadi va mustahkamlanadi.

Yo'nalishlarda gorizontal to'qnashuvlar mumkin (bir-biriga bo'ysunmaydigan oddiy xodimlar o'rtasida); vertikal ravishda (bir-biriga itoat qiladigan odamlar o'rtasida) va aralash, ularda boshqasi qatnashadi.

Mojarolarni keltirib chiqaradigan sabablarga ko'ra tasniflash juda xilma-xil, ammo ko'pincha to'qnashuvni keltirib chiqaradigan sabablarni uchta katta guruhga birlashtirish mumkin (R. Krichevskiy eng muvaffaqiyatli misollarni keltiradi):

Process mehnat jarayonidagi sabablar;

⊖ sabablari, yo'qmi inson psixologik xususiyatlari munosabatlar (muvofiqlik, yoqtirmaslik, etnik va madaniy xususiyatlari odamlar psixologik qoniqarsiz aloqa, va shunga o'xshash);

o'tufayli guruh a'zolarining individual xususiyatlariga sabablari (Ishonchsizlik, ularning his-tuyg'ularini, hokazolar tajovuzkorlik, uncommunicativeness, odobsiz va nazorat qilish).

Tashkilot uchun muhimligi va hal qilish usuliga ko'ra, mojarolar konstruktiv (ular ixtilof bilan ajralib turadi, ular tashkilotning va uning a'zolarining tub jihatlarga, hayotiy funktsiyalariga ta'sir qiladi va ularni hal qilish tashkilotni yangi, yuqori va samaraliroq rivojlanish darajasiga olib keladi) va buzg'unchi (ular tashkilotni salbiy tomonga olib boradi). , ko'pincha buzg'unchi, janjal, janjal va boshqa salbiy hodisalarga aylanib ketadigan harakatlar guruh yoki tashkilotning samaradorligini keskin pasayishiga olib keladi .

Karen Jen tashkilot ichidagi nizolarning uch turini o'z ichiga olgan tizimlashtirishni ishlab chiqdi :

Tarkiblar ziddiyati - ular ishlayotgan vazifa haqida mansabdor shaxslarning fikrlari bir-biridan farq qilishi sababli . Ushbu to'qnashuvning markazida odamlar o'zlari oldiga qo'ygan maqsadni emas, balki vazifaning mohiyati borasida fikrlardagi tafovut .

Hissiy ziddiyatlar, bir vazifada birgalikda ishlaydigan odamlarning shaxslararo nomuvofiqligini anglash natijasidir . Bu mojaroga aloqador boshqa odamlarga nisbatan SHni va adovatni keltirib chiqaradi.

Qarama-qarshi tomonlar o'zlarining vazifani bajarish usullari bo'yicha qarama-qarshiliklari borligini anglashlari natijasida yuzaga keladigan *ma'muriy nizolar* . Shaxsiy javobgarlik va majburiyatlar haqidagi g'oyalarning nomuvofiqligi ma'muriy ziddiyatning namunasidir .

Yuqorida aytib o'tilganidek, mojaro oqibatlari bo'lishi mumkin funktsional va o'rtoqlarimning .

To'qnashuvning funktsional oqibatlari ko'pincha ettita pozitsiyada namoyon bo'ladi :

1. Muammo barcha tomonlarga mos keladigan tarzda hal qilinishi mumkin va natijada odamlar ushbu muammoni hal qilishda o'zlarining ishtiroklarini ko'proq his qilishlari mumkin .

2. Qarama-qarshi tomonlarni muammoni hal qilishga jalb qilish dushmanlikni, adolatsizlikni va o'z xohishimizga qarshi harakatni minimallashtiradi yoki rad etadi.

3. Tomonlar kelgusida nizolarga olib kelishi mumkin bo'lgan vaziyatlarda qarama-qarshilikka emas, balki hamkorlikka ko'proq moyil bo'ladilar .

4. Qarama- qarshi bo'lganlar rahbarning fikriga zid deb hisoblagan g'oyalarini ifoda etmagan taqdirda, nizo, shuningdek, guruhiy fikrlash imkoniyatlarini va kamtarlik alomatlarini kamaytirishi mumkin . Bu qo'shimcha g'oyalar va vaziyatni yaxshiroq tushunish orqali qarorlarni qabul qilish sifatini yaxshilashga olib keladi .

5. Alomatlar sabablardan ajratilgan va ularni baholash uchun qo'shimcha alternativalar va mezonlar ishlab chiqilmoqda .

6. Qarama-qarshi tomonlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar va aloqalarni rivojlantirish.

7. Qarama-qarshiliklar natijasida guruh a'zolari mumkin bo'lgan muammolarni echimini amalga oshirishga qadar ishlashlari mumkin .

*Postfunktionalnye mojar oqibatlari *

1. Qoniqmaslik, ruhiy tushkunlik, kadrlar almashinuvining oshishi va mehnat unumdorligining pasayishi .
2. Uzoq muddatli istiqbolda hamkorlikning past darajasi.
3. O'z guruhiga jiddiy sadoqat va tashkilotning boshqa guruhlari bilan katta samarasiz raqobat .
4. Ikkinchi tomonning "dushman" sifatida tushunchasi; maqsadingizni ko'rish doim ijobiy, va kimdir doim salbiy.
5. Qarama-qarshi tomonlar o'rtasidagi aniq aloqa va aloqa.
6. Qarama-qarshi tomonlar o'rtasidagi dushmanlikning kuchayishi o'zaro ta'sir va aloqaning pasayishiga mutanosibdir .
7. Diqqatning haqiqiy muammoni hal qilishdan o'z g'alabasiga o'tishi.

MOJAROLAR SABABLARI.

To'qnashuvlar ko'plab sabablarga ko'ra yuzaga keladi va turli yo'llar bilan tavsiflanishi mumkin . Mojaroning asosiy sabablari:

Topishga cheklangan resurslar;

Tasks vazifalarning o'zaro bog'liqligi;

Purpose maqsadlardagi tafovutlar;

♣ qadriyatlar va e'tiqod farqlar;

♣ xulq farqlar;

♣ ta'lim darajada farqlar;

♣ yomon aloqa.

Cheklangan resurslar har bir tashkilotga xos bo'lgan asosiy muammodir , buning natijasida ko'p mojarolar yuzaga keladi. Tashkilot a'zolari ma'lum manbalarga - pul, kuch, ma'lumot, maslahat va tan olinishga muhtoj.

Biroq, cheklangan manbalar, xodimlar har doim kerakli hajmda olisholmasligiga olib keladi. Shu sababli , zarur resurslarni taqsimlash asosida tashkilot a'zolari o'rtasida nizolar kelib chiqadi.

Qarama-qarshilik va raqobatni farqlash kerak. Qarama-qarshilik resurslar etishmasligining odatiy natijasi bo'lsa ham, tashkilot a'zolari ularni olish uchun raqobatlashadi . Ikkala holatda ham tomonlarning maqsadlari mos kelmaydi. Raqobat uchun ikkala tomonning bir vaqtning o'zida erisha olmaydigan maqsadga intilishning xarakterli parallel istagi , mojar o esa tomonlarning o'zaro aralashuvi bilan tavsiflanadi .

Vazifalarning o'zaro bog'liqligi har qanday tizimdagi nizolarga olib kelishi mumkin , agar ushbu tizimning hech bo'lmaganda bitta havolasi samarasiz bo'lsa. Shunday qilib , masalan, shifokor bemorga samarasiz davolanishni bo'limga vaqtida qabul qilinmasligi , uzoq muddatli instrumental

tekshiruv jarayoni, laboratoriya tekshiruvining etarli emasligi, maslahatchining etishmasligi va shunga o'xshash narsalar bilan izohlashi mumkin.

Maqsadlardagi tafovutlar yuqori tuzilmalardagi ziddiyatlarning *sababiga* aylanadi, bo'limlar o'zlarining maqsadlarini mustaqil ravishda belgilaydilar va tashkilotning maqsadlariga erishishdan ko'ra ko'proq erishadilar. Shunday qilib, jarrohlik bo'limi sotib turib beradi, yangi jarrohlik asboblari va kafedra behushlik sotib olish - bosh hamshirasi haqida dalillarni beradi keyin, behushlik mashinasi moylash materiallarini talab qiladi yuvish va favqulodda bo'limi ustuvor sotib olish uchun kerak.

ixtisoslashgan bunda

Hislar va qadriyatlardagi tafovutlar bir xil vaziyatdagi turli odamlarning turli qarashlariga olib keladi. Vakillik ko'pincha aniq maqsadga erishish istagiga bog'liq. Odamlar ko'pincha butun muammoni emas, balki shaxsan yoki o'z guruhiga tegishli bo'lgan elementlarni ko'rishadi. "Ko'rganni ko'rgan narsa ko'radi", degan maqol bejiz emas.

Qiymatlardagi tafovut nizolarning juda keng tarqalgan sababidir. qul faqat shu - u har doim o'z fikrini va boshini ifoda qilish huquqiga ega, deb hisoblaydi u, shubhasiz so'radi va qachon ko'pincha irodasini bajarish Boss. Kasalxona ma'muriyati iqtisodiy samaradorlikni va tibbiy xodimlarning sifatini hisobga oladi.

Xatti-harakatlardagi farqlar bag'rikenglikni sezilarli darajada kamaytiradi va nizolarga olib keladi. Psixologlarning izlanishlari mojaroli odamga xos bo'lgan individual xususiyatlar va xulq-atvor xususiyatlarini umumlashtiradi:

- o'zlarining qobiliyatlari va qobiliyatlarini etarli darajada o'z-o'zini hurmat qilish, ularni haddan tashqari oshirib yuborish yoki kam baholash. Ikkala holatda ham - bu boshqalarning munosib bahosiga qarshi chiqadi va nizolarga olib keladi;

- nima bo'lishidan qat'i nazar, barchaga va hamma narsaga hukmronlik qilishga urinish;
- fikrlash, qarashlar, e'tiqodlarning konservatizmi, eskirgan urf-odatlarni engib o'tishni istamaslik;

- bayonotlar va mulohazalarda haddan tashqari printsip va aniqlik, ko'z oldida haqiqatni aytishga urinish;

- odamning hissiy fazilatlarining ma'lum bir to'plami: tajovuzkorlik, qaysarlik, asabiylashish, bezovtalik va boshqalar.

Ta'lim darajasidagi tafovutlar o'zaro tushunishni sezilarli darajada kamaytiradi. turli o'quv darajadagi har doim o'z-o'zini hurmat va boshqalar hurmat, bir farq o'zini anglash va boshqalar baholash, o'z-o'zini tan va boshqalar tan. Turli darajadagi ta'lim, hatto bitta bo'linma ishchilari o'rtasidagi munosabatlar va samarali hamkorlikdagi muammolarni keltirib chiqaradi. Masalan, o'rta ma'lumotli hamshira va oliy ma'lumotli hamshira (bakalavr) o'rtasida nizo yuzaga kelishi ehtimoli. Ushbu muammo ikkala shaxs bir xil lavozimda, bir xil maoshga ega bo'lsa, bir xil miqdordagi ishlarni bajarsa va shunga o'xshash bo'lsa, ya'ni aniq va ravshan funktsional majburiyatlar bo'lmagan taqdirda yanada kuchayishi mumkin.

Yomon aloqa bir vaqtning o'zida nizoning sababi va oqibati. Ular mojarolarni katalizatori sifatida harakat qilishlari mumkin, bu ma'lum bir guruhning vaziyatni yoki boshqalarning mavqeini tushunishiga to'sqinlik qiladi. Muloqot shovqini ham nizolarni keltirib chiqarishi mumkin. Aloqa nuqsonlari ko'p sabablarga ega bo'lishi mumkin, ham texnik, ham tashkiliy, ham ijtimoiy-psixologik. Muvaffaqiyatsiz aloqa jarayonining sabablarini aniqlash, tashkilotdagi nizolarni oldini olish uchun muhim choradir.

To'qnashuvlar doimo odamlar o'rtasidagi farqlar tufayli ro'y beradi.

Stressning mohiyati. Qiyin vaziyatlar va boshqarish e ularni.

tushunchasi mojaro yaqindan

bog'liq stress. Ikkinchisi ko'pincha avvalgilarning harakatlari natijasida paydo bo'ladi. Stress - bir hodisa hisoblanadi, birga bizga har doim. Ammo faqat haddan tashqari stress sog'liq muammolarini keltirib chiqaradi. Karl Albrecht, muallifi, "stress va boshqarish", dedi, deb stress - bu tabiiy, inson mavjudligining qismi va biz kerak ruxsat darajasiga farqlash o'rganish stress va juda ko'p stress ... nol e stress nola mumkin emas!

muddatli "stress" joriy etildi 1966 Kanada alloma -biolog Hans Seshanba, qaratdi e'tibor, bu ta'siri eng qiyin sabab omillar tana etarli xil turdagi reaksiya: gipertrofiyasi po'stlog'ining buyrak usti bezlari, involusyonunun timusun -limfaticeskogo apparat va gemorragik oshqozon shilliq qavati haqida yarasi va 12 barmoqli ichak yarasi.

Stress (dan . Eng Stress - shakl) - amal qilish tana bo'lmagan xos javob bo'lgan kuchli harakat, bilan birga qayta himoya tizimlari organizmning (ning G.Sale)!

Stress namoyon bo'ladi shaklida umumiy moslashtirish sindromi, o'tib ketma-ket uch bosqichda

1. tashvish reaksiyasi (keskinlik, kutish) - himoya kuchlarini safarbar qilish;
2. reaksiya qarshilik (adaptiv, to'g'ri stress) - moslashish qiyin vaziyat,
3. charchash bosqichi (noto'g'ri ishlash, stressdan keyin) - uzoq vaqt davomida stressga duchor bo'lish oqibatlarini.

Birinchi bosqich tananing mudofaasini tezda safarbar qilishni nazarda tutadi. U zarba va zarba bosqichidan iborat. Shok fazasida mushaklarning gipotenziyasi va arterial gipotenziya, gipotermiya, gipoglikemiya, kapillyar o'tkazuvchanlikning ortishi kuzatiladi. Shokning fazasi qarama-qarshi yo'nalishda o'zgarishlarning rivojlanishi bilan tavsiflanadi - bosimning oshishi, mushaklarning ohangi va boshqalar.

ikkinchi stress bosqichida salgılanır gormonlar katta hajmdagi, faollashtirilgan anabolik jarayonlar, Maximize yoqing barcha organizmning himoya.

Ammo uzoq muddatli stress holatida, moslashish buziladi. Stress uchinchi bosqichga o'tadi. Funktsional zaxiralarning keskin pasayishi oqibatlarga olib keladigan tanazzul bosqichiga olib keladi.

Model stress reaktsiya, Duglas Gassner ortiqcha bilan xarakterlanadi psixologik va fiziologik stress.

Stress, tez-tez bo'ladi tajribali menejerlar bilan tavsiflanadi ortiqcha jismoniy va psixologik stress. Stress belgilari bu kasallik yoki tananing patologik holati.

Kasalliklar, deb qabul qilinadi natijasi o'tkir stress:

- yurak xuruji ;
- qon tomir ;
- shikastlanishlar ;
- O'z joniga qasd qilish.

Kasalliklar, deb qabul qilinadi natijasi surunkali stress:

- oshqozon- ichak traktining oshqozon yarasi ;
- gipertenziya ;
- Neoplazmalar ;
- tomir -sosudistye kasallik;
- Nevroz , nevropatiya , psixopatiya.

Stress turli sabab bo'ladi omillar , tegishli asosiy ish uchun tadbirlar shaxsiy hayoti , tabiiy hodisalar , boshqalar Umumiy tashkiliy stress omillari quyidagilar:

- noto'g'ri (ortiqcha yoki kam) ish Loading ;
- mojaro rollarda , bir xodim joylashtirilgan qarama-qarshi talablarini ;
- rollarning mavqei , mavqeining noaniqligi ;
- qiziq bo'lmagan ish.

Menejmentdagi stress omillari :

- ma'lumotlarning haddan tashqari oqimi ;
- tegishli qaror qabul qilish uchun ma'lumot etishmasligi ;
- vaqt etishmasligi ;
- yangilik omili ;
- jamoadagi nizolar ;
- menejming doimiy ish vaqti ;
- qarama-qarshi tashrif buyuruvchilar.

Shaxsiy stress omillari turli xil hayotiy vaziyatlardan kelib chiqadi . Ta'kidlash kerakki , muhim, deb ijobiy ta'sir u ham bo'ladi omillar ta'kidlash , sodir Shu kuni mexanizmlarini , qanday qilib va salbiy.

stress bilan engish bo'ladi , engish uchun o'rganish stress bilan birinchi barcha o'zi. kasb-hunar sog'liqni saqlash rioya , tana va ruh yordam beradi saqlab muvozanat hayoti , va shuning uchun kaliti bo'ladi o'ta stress.

Boshqa nazorat qilish , kamaytirish , stress darajasini , siz hisob muayyan ichiga olishi kerak ob'ektlar:

- 1) O'zingizning qo'l ostingizda bo'lganlarning qobiliyatlari , ehtiyojlari va moyilligini baholang va ularga mos ravishda ish hajmi va turini tanlashga harakat qiling .
- 2) Vazifalarni bajarishda bo'ysunuvchilaringizga ma'lum darajada erkinlik bering .
- 3) Shubhasiz tasvirlab vakolatlarini sizning joyida qo'lida ishlaganlar , mas'uliyat darajasi va kutilgan natijalar , ularning faoliyati.

- 4) rahbarlik uslubini foydalaning , talablariga mos bo'lgan ushbu vaziyat.
- 5) ishonch hosil qiling uchun to'g'ri savob ish yaxshi bajarilganini.
- 6) xizmat domlaning roli nisbatan sizning qo'lida ishlaganlar , ularning rivojlanayotgan ko'nikma va ular bilan muhokama qiyin savol.

Kadrlarni tanlash va joylashtirishga ilmiy va amaliy yondashuvlar .

Tarkib jihatidan, O'zbekiston Respublikasi sog'liqni saqlash boshqarmasining kadrlar strategiyasi ko'p jihatdan shaxsni har tomonlama rivojlantirishga asoslangan davlatning kadrlar salohiyatidan samarali foydalanishga, uning kasbiy mahoratini boyitishga, o'z qobiliyati va shaxsiy manfaatlarini boshqaruv faoliyatining asosiy turlarida - strategik rejalashtirish, tashkiliy ishlar, kadrlar bilan samarali ta'minlashga yo'naltirilgan. davlatlar, umumiy boshqaruv, nazorat.

Shuning uchun sog'liqni saqlashni boshqarish tizimining asosi kadrlar siyosati va xodimlarni boshqarish tizimini optimallashtirishdir.

Bugungi kunda "Kadrlar siyosati" va "Kadrlar boshqaruvi" tushunchalari turlicha talqin qilinmoqda. Agar "Xodimlar siyosati" deganda boshqaruv kadrlarini tayyorlash va tanlashning ijtimoiy-siyosiy mexanizmlari tushunilishi kerak bo'lsa, "Xodimlarni boshqarish" qonun hujjatlarida ijtimoiy va huquqiy texnologiyalar mavjud. Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda, bugungi kunda sog'liqni saqlashni boshqarish tizimidagi kadrlar siyosatining mohiyati boshqaruv faoliyatini qayta qurish va jamiyatning yangi ehtiyojlariga mos ravishda isloh qilishdir. Sog'liqni saqlash tizimida yuqori malakali kadrlarni tanlash va tayyorlashda izchillik printsipli ushbu muammoni hal qilishda asosiy talabdir.

Bir ustuvor yo'nalish jarayonida yo'nalishlari boshqaruv isloh sog'liqni saqlash sifatida qaralishi kerak nomzod tanlash nesneleşme mas'ul lavozimlarda uchun. Bu olmaydi faqat yaxshilash sotib tartibini , balki ta'minlash uchun yanada kerakli darajasini o'zlarining amaliyot , umumiy tizimi muhim tarkibiy qismi sifatida milliy xavfsizlik. Bu nuqta hisoblanadi katta strategik ahamiyatga tizimi uchun sog'liqni saqlash , va davlat uchun bir butun sifatida , qayd etilganidek, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni " **RESPUBLIKA DAVLAT BOSHQARUVI ORGANLARI TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH TO'G'RISIDA** " (*O'zbekiston, 2003 yil Oliy Majlisining Axborotnomasi, qator 11-12, 178-modda; O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2004 y., 22-23-son, 259-modda; 2005 yil, 28-29-son, 203-modda, 28-29-modda, 204-modda, 37-38-modda. .282; 2006 yil, №40, 394-modda; 2010-yil, № 17, 130-modda, 52-son, 510-modda; 2011 yil, № 1-2, 2-modda, 36-modda 366; 2013 yil, 36-son, 477-modda, 45-modda, 584-modda*) va **RAHBARLARNING TARKIBI TO'G'RISIDA O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI PREZIDENTINING O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI PREZIDENTLARI VA O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI VAZIRLAR MAHKAMASINING QARORLARI TO'G'RISIDA RESPUBLIKA KOMISSIYALARI VA MA'LUMOTLARI** "(*O'zbekiston Respublikasi Vazirlar*

Mahkamasining 2012 yil 1 noyabrdagi 313-sonli qarori - O'R SZ, 2012 yil, 44-modda. 507) yilda qaysi talab fokus isloh yo'naltirilgan ta'lim tizimi rahbarlari.

G'arbiy Evropa va AQShning etakchi davlatlari tajribasi shuni ko'rsatadiki, boshqaruv samaradorligi mavjud kadrlar tanlash tizimining samaradorligiga to'g'ridan-to'g'ri mutanosibdir. Bu taniqli chet el tadqiqotchilarining asarlarida qayd etilgan. Shunday qilib, M.X. Mescon, M. Albert, F. Xeduri kadrlarni samarali tanlashni inson resurslarini sifatini oldindan nazorat qilish shakllaridan biri deb biladi. J. Grayson va C. O' Dell o'qitish va uzluksiz ta'limni hisobga olib, o'z xodimlarining ta'lim olishlari va kasbiy rivojlanishi uchun katta mablag' sarflamoqchi bo'lgan kompaniyalar kimni va qanday qilib qabul qilishlarida juda ehtiyot bo'lishlari kerakligini ta'kidlaydilar. ishlash. Yuqoridagi xususiyatlardan kelib chiqqan holda, sog'liqni saqlashni tashkil etish sog'liqni saqlash sohasidagi menejerlarning ta'lim tizimiga kadrlar tanlashning pozitsiyasi - bu ayniqsa to'g'ri. Taniqli marketing mutaxassisi F. Kotler tashkilotlarning muvaffaqiyatli ishlashi garovi sifatida xodimlarni puxta tanlash muhimligini ta'kidlaydi. 40-yillarning "Yaponiya mo'jizasi" ishchilarni shaxsiy psixologik imkoniyatlariga mos keladigan kasbiy faoliyatda taqsimlashga imkon beradigan professional tanlov tizimini joriy etish natijasida ro'y berdi. Amerika faqat iste'dodlarni qidirish va rivojlantirish tizimini joriy qilish orqali gullab-yashnadi. Shuning uchun fuqarolarning shaxsiy salohiyatidan foydalanish, ularning iste'dodlarini izlash va rivojlantirish bo'yicha pul tikish Ukraina sog'liqni saqlash tizimiga hozirgi inqirozni engishga imkon beradi.

KONFLIKTLARNI BOSHQARISH.

Shubhasiz, nizolar keng tarqalgan hodisa bo'lganligi sababli, menejerlar tashkilot a'zolari tomonidan o'z vazifalarini samarali bajarilishini ta'minlash uchun ularni samarali boshqarish imkoniyatiga ega bo'lishi kerak. Mojaroni hal qilishning ko'plab usullari mavjud - ikkalasi ham rejalashtirilishi mumkin, ham mojaroni oldini olishning imkoni bo'lmagan payt paydo bo'ladi. Mojarolarni boshqarishning ba'zi usullari har qanday darajadagi ziddiyatlarda ishlatilishi mumkin, boshqalari esa nisbatan cheklangan miqdordagi to'qnashuv turlari va darajalarida qo'llaniladi.

Rahbar barcha mojarolarni kamchiliklari yoki dushmanlar xarakterining xususiyatlari bilan izohlashga qodir emas, u mojaroning asl sabablarini tahlil qilishdan boshlashi kerak va ularni tushunganidan so'ng ushbu nizoni boshqarish uchun tegishli uslubni qo'llaydi.

C. Tomas va R. Kilmenn to'qnashuv sharoitida xatti-harakatlarning beshta asosiy uslubini ishlab chiqdilar: moslashish, murosaga kelishish, hamkorlik, e'tibor bermaslik va raqobat.

M. Meskon, M. Albert va F. Xeduri mojaroli vaziyatni boshqarishning bir necha usullarini taklif qilishadi, ularni ikki asosiy toifaga bo'lish mumkin: tarkibiy va shaxslararo (1-rasm).

Kennet Tomas mojarolarni boshqarish usullarini tizimlashtirish uchun ikki kishilik modelni ishlab chiqdi, bu nafaqat bir kishining, balki uning raqibining manfaatlarini

ham hisobga oladi. Ushbu ikki o'lchovga qarab, muzokarachi nizoni hal qilish usullaridan birini tanlashi kerak. Agar biror kishi o'zi uchun ham, boshqa tomon uchun ham natija olishidan xavotirlanmasa, modelga ko'ra, *oldini olish* strategiyasini tanlash kerak. Agar biror kishi u uchun kerakli natijani olishdan manfaatdor bo'lsa va u boshqa tomondan kerakli natijalarga erishishdan juda xavotirga tushsa, siz raqobat usulini yoki *bosimni* tanlashingiz kerak. Agar bir tomonning o'zi uchun foydali natijalarga erishishga bo'lgan qiziqishi past bo'lsa va boshqa tomon yuqori bo'lsa, *moslashuv* yoki *taslim* bo'lish uchun ustunlik berilishi kerak. Agar ikkalasining va ikkala tomonning natijalariga qiziqish yuqori bo'lsa, bu eng muvaffaqiyatli usul bu *hamkorlik bo'ladi*. qiziqish erishishdan bo'lsa Nihoyat, o'zi uchun va o'rtacha natija boshqa tomoniga uchun ham kerakli, afzalligi bir usuli taqdim lozim *kelishuv*.

qurilma bilan bir yon berish yoki muhokama *boshqa partiya* hisoblanadi, *bir* mojaroni hal qilish uchun eng keng tarqalgan yo'llaridan. Muvofiqlashtirish tomonlarning o'zaro ta'siriga ehtiyoj sezmaydi, aksincha, boshqa tomon xohlagan narsani olishiga to'g'ri keladi. Bu mojarolarni hal qilishning eng kam qarama-qarshi usullaridan biri bo'lib, juda samarali, chunki ziddiyat raqib istagan narsasini olish bilanoq zudlik bilan yo'q qilinadi. Go'zal munosabatlarni saqlab qolish, shuningdek, raqib o'zini majburiyatli deb bilishi kelajakda juda zarur bo'lishi mumkin. Talab qilishdan ko'ra berish kerak bo'lgan qoida, muvofiqlashtirish manfaati uchun gapiradi, garchi o'sib borayotgan raqobat sharoitida uni menejerlarga tavsiya etish tavsiya etilmaydi.

Zo'rlash - vaziyat, odamlar birinchi o'z manfaatlarini himoya qilish uchun intiladi qachon, ular hisobga raqib manfaatlari ular faqat qachon yo'qmi farqi yo'q istagan ular tez-tez usullari tayanib, boshqa tomonda »ustidan olib" kurash. Ushbu usullar quyidagilarni o'z ichiga oladi: majburiyatlarni so'zsiz bajarish (agar bir tomon oldindan boshdan oxirigacha o'zgarmaydigan muayyan xatti-harakatni kafolatlasa), tahdidlar, va'dalar va ishonchli dalillar.

Majburiyatlarni so'zsiz bajarish foydalidir, chunki u boshqa tomonning yoki boshqa tomonning kuchidan oshib ketishi yoki unga tenglashish majburiyatini olgan tomonning roziligini talab qilmaydi.

Qo'rquv va va'dalar niyatlarni ochish vositasidir. Oddiy va'da, va'dani bajarmaslik oqibatlarini aniqlangandan keyin xatti-harakatlarning ma'lum bir qatorini qo'zg'atishga mo'ljallangan. Masalan, agar siz B bandida qo'llab-quvvatlasa, siz kelishuvning A bandida boshqa tomonni qo'llab-quvvatlashga va'da berishingiz mumkin. Va'dalarda agar shartnomaga rioya qilinmasa nima bo'lishi haqida ma'lumot yo'q. Ammo tahdidlar aksincha, agar va'da qilingan harakatlar turini qo'llab-quvvatlasak, nima bo'lishi mumkinligini ta'kidlaydilar.

Ishonchli dalillar - usul tahdidlar va va'dalar bilan solishtirganda kamroq samaralidir, ammo yuqori mahorat talab etiladi. Ushbu usulni tanlashda, kelishuv bajarilmasa, yuzaga keladigan yoqimsiz oqibatlarga e'tibor qaratish lozim.

Qochish - mojaroga eng keng tarqalgan reaktsiya. Ko'p hollarda, odamlar nizoni hal qilish uchun ular ishlayotgan tashkilotlar va ular uchun foydaliroq bo'lsa, mojarolardan qochishadi. Masalan, odamlar ko'pincha tortishuvlardan qochishadi, chunki ular qarshi da'volar bilan taqdim etilishidan qo'rqishadi. Ammo qochish o'zining ijobiy xususiyatlariga ega. Agar bahs mavzusi ahamiyatsiz bo'lsa va tomonlar o'zlarining yoki raqiblarining manfaatlariga zarar etkazishidan qo'rqmasa, oldini olish eng yaxshi strategiya sifatida tavsiya qilinishi mumkin. Qarama-qarshilik uchun sarf-xarajatlar, hech bo'lmaganda yaqin kelajakda, mojarolarni hal qilish jarayoni keltiradigan foydadan katta bo'lishi mumkin. Kimdir muammoni hal qila olganda yoki mojaroda ishtirok etayotgan tomonlar sovib ketmaguncha uni echish mumkin bo'lganda oldini olish eng yaxshi usul bo'lishi mumkin. Ammo, agar mojarolardan qochish odat tusiga kirsas, munozarali masalalarni echmaslik xavfi mavjud.

Muzokaralar natijaga erishishga qaratilgan ko'plab tomonlarning hamkorligi jarayonidir, ko'pincha tomonlar o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri, og'zaki yoki yozma o'zaro ta'sirning ma'lum bir turini anglatadi. Odamlar har kuni muzokaralarga kirishadilar, garchi ular har doim ham o'z faoliyatini muzokaralar deb nomlamaydilar. Agar muzokaralar ikki yoki undan ko'p tomonlarning har biri nimani yo'qotishini va o'zaro almashish orqali nimani yutishini hal qiladigan jarayon sifatida aniqlansa, vaziyat aniqlanadi. Muzokaralar taraflari mustaqil bo'lib, ikkalasi ham boshqa tomon nazorat qila oladigan natijaga erishishga intilishadi.

Muzokaralarning ularni nizolarni hal etishning boshqa shakllaridan ajratib turadigan tomoni shundaki, bu jarayon amaliy va nazariy jihatdan batafsil ko'rib chiqiladi.

Bitim shartlarini muhokama qilayotgan tomonlar bu haqda o'ylaydilar yoki yo'qmi, lekin har doim muzokaralar qiyin ahvolga tushib qolgan taqdirda foydalanishlari mumkin bo'lgan alternativa variantlari mavjud. Umidsiz vaziyatda muzokarachi kelishuvga erishish uchun eng yaxshi alternativ variantni tanlaydi.

Kerakli kelishuvga erishib bo'lmaganda muzokaralardan chiqish qobiliyati shartlarni muhokama qilishning muhim usullaridan biridir. Shu bilan birga, nafaqat kelajakda olingan ma'lumotlardan foydalanish imkoniyatini yo'qotibgina qolmay, balki muzokaralardan qaysi bosqichda chiqish zarurligini ham bilishingiz kerak. Agar siz muqobil variantlardan qaysi biri yaxshiroq ekanligini bilsangiz, kelishuvga erishish uchun boshqa variantlarga nisbatan uning narxini baholashingiz mumkin, bu esa o'z navbatida qaysi kelishuv sizga foydali ekanligini va qaysi birini keyinga qoldirishni hal qilish imkonini beradi.

Muzokaralar olib borilayotgan bitimga (NAPS) eng yaxshi alternativa juda muhim tushunchadir, chunki u muzokaralarda kuch manbai hisoblanadi.

NAPS kuchga kirishi uchun bir nechta pozitsiyalar aniqlanishi kerak. Ularning birinchi - bu *asl narxi*. Boshlang'ich narx eng past ma'lumot sifatida yoki natijaning nima bo'lishiga ahamiyat bermaydigan joy sifatida ko'rsatilishi mumkin - qiyin vaziyat

yuzaga keladi yoki shartnoma tuziladi. Dastlabki narx munozarada ishlatiladigan birliklarda belgilanishi kerak. Masalan, hamshiraga nomzod bilan ishlash shartlarini muhokama qilishda boshlang'ich narxni belgilashda, agar siz boshqa hamshira yollasangiz, muqarrar xarajatlarni hisobga olishingiz kerak. Ikkinchi munosabat - deb *umid darajasi*, muzokaralar tarafi bo'lgan bir ideal muzokaralar erishish edi. Bundan tashqari, uni maqsad sifatida aniqlash mumkin. Umid darajasi jozibali bo'lishi kerak, ammo erishib bo'lmaydi. Juda jozibali maqsad harakatni keltirib chiqarmaydi, chunki u mumkin bo'lgan doiradan tashqarida, juda sodda maqsad esa unga erishilgan paytda motivatsion potentsialini yo'qotadi. Qoida tariqasida, umidlar darajasi boshlang'ich narx bilan bir xil birliklarda belgilanadi (masalan, dollarlarda).

Muzokarada tomonlar birlashganda, yangi tarkibiy xususiyatlar paydo bo'ladi. Eng xarakterli xususiyat - *xarid qilish maydoni*. Savdo zonasi har bir muzokaraching boshlang'ich narxini taqqoslash va ularning o'zaro kelishilganligi va qancha ekanligini aniqlash orqali aniqlanadi. Ijobiy savdo zonasi, har ikki tomon kelishuvga erishishga qaror qilishdan ko'ra, kelishuvga erishishni afzal ko'rishganda ro'y beradi.

Tasavvur qiling, farmatsevtika kompaniyasi va shifoxona dori-darmon sotib olish shartlarini muhokama qilmoqdalar. Kasalxonaning boshlang'ich narxi 2000 dollar, farmatsevtika kompaniyasining boshlang'ich narxi 3000 dollar. Savdo maydoni bu 2000 dan 3000 dollargacha bo'lgan narx. Agar tomonlarning dastlabki narxlari bir-biriga mos kelmasa (ushbu misolda bo'lgani kabi), ular salbiy savdo zonasi haqida gapirishadi. Ushbu holatda ikkala tomon uchun maqbul shartlar mavjud emasligi sababli, kelishuv imkonsiz bo'ladi. Shuning uchun muzokaralar ishtirokchilari uchun savdo maydonlarining hajmi haqida ma'lumot to'plash katta ahamiyatga ega.

Muzokaralarning taqsimlovchi roli.

Muzokaralar har doim o'z maqsadlari sifatida ma'lum manbalarni taqsimlash va taqsimlashga ega. Muzokaralarning taqsimlash funktsiyasi narx e'lon qilinganida amalga oshiriladi. Faqat bitta masala bo'yicha muzokaralar shunchaki tarqatuvchi muzokaralarning eng oddiy namunasidir. Resurslar miqdori belgilanadi va tomonlardan biri faqat ikkinchi tomon hisobidan yutishi mumkin. Tarqatish bo'yicha muzokaralarning yakunlanishi, ikkala tomonning roziligi bilan, kelishuvga erishilgunga qadar murosaga keltirilishi mumkin. Muzokaralar paytida raqiblar resurslarni taqsimlashda mumkin bo'lgan eng katta qismni taniashga yordam beradigan xatti-harakatlarning bir nechta variantini ko'rib chiqishlari kerak va S. Shortel va A. Kalyujnining tavsiyalariga muvofiq harakat qilishlari kerak.

Muzokaralarning ajralmas roli

Tarqatilgan resurslar hajmidan qat'i nazar, har qanday muzokaralarning umumiy maqsadi har bir tomonning resurslarning umumiy ulushidan ("pirog") qancha bo'lishini aniqlashdir. Integratsiyalashgan yechimga erishishning bir necha

yo'li mavjud. Ularning aksariyati to'qnashuvning kelib chiqishiga asos bo'ladigan manfaatlar chegaralariga asoslanadi, chunki aynan integrativ muzokaralar olib borishga imkon beradigan tomonlarning didi farqlari. Menejerlar xarajatlarni kamaytirishga ko'proq e'tibor berishadi, ammo shifokorlar uchun xizmat darajasini oshirish muhimroqdir. Ziddiyat sifatini oshirish uchun katta sarmoyani talab qiladi degan fikrga asoslanadi. Agar tomonlar muammoga uzoqroq oqibatlar nuqtai nazaridan qarashga harakat qilsalar, tomonlarning asosiy manfaatlari mos kelishi mumkin. Sifatni yaxshilash dastlab narxlarning ko'tarilishiga olib kelishi mumkin, ammo kelajakda xizmatning yuqori darajasi boshqa sohalarda narxlarning pasayishiga olib kelishi va nogironlikni kamaytirish orqali katta daromad keltirishi mumkin.

Ko'pincha odamlar integratsiya va tarqatish tarkibiy qismlarini ajratish mumkin deb taxmin qilib, xato qilishadi. Shunday qilib, tomonlar avval birgalikda ulushni oshirishadi va keyin kattalashtirilgan qismini taqsimlash bo'yicha muzokaralarni boshlashadi - bu hayotda juda kamdan-kam hollarda bo'ladi.

Axborot almashish roli

Axborot almashinuvi muzokaralarning asosiy tarkibiy qismlaridan biridir. Bu axborot almashish tomoni savol haqida bilib olasiz, ular havla va original narxi, bir tayyorligi boshqa partiya foyda beradi masalalar doirasini kengaytirishdan manfaatdor yon, qilish muhokama va umuman, nima raqib umumiy yo'nalishini. Garchi muzokaralar davomida tomonlar o'zaro almashadigan ma'lumotlarning bir qismi erishilgan natijaning sifatiga ta'sir qilishi mumkin bo'lsa-da, tomonlar o'rtasida ma'lumot almashishning barcha nozik tomonlarini hisobga olgan holda eng yaxshi natijalarga erishish mumkin. Birinchidan, agar bir tomon ikkinchisiga qaraganda ko'proq ma'lumotga ega bo'lsa, demak u aniq afzalliklarga ega, chunki u raqibingizdan qancha yutish mumkinligi yoki yaxlit echimni topish uchun qanday imkoniyatlar borligi haqida ko'proq ma'lumotga ega bo'ladi. Masalan, agar bir tomon ikkinchisining boshlang'ich narxini bilsa, u holda savdo maydonchasining hajmini biladi, holbuki raqib bilmaydi. Bu muzokaralar natijalariga jiddiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Boshqa tomondan qo'shimcha ma'lumot olishning bir necha yo'li mavjud. Ularning ba'zilari, masalan, savol berish oddiy, ammo ko'pincha yuzaki. Ushbu usullarga quyidagilar kiradi:

- Qonun ishonch o'rtasidagi partiyalar, uchun uvelichitveroyatnost, almashinuvi i axborot
- Savollar berish
- Tomonlarni oshkor etish axborot yilda hisoblash NATO, deb boshqa tomoni javob beradi qanday
- Sinxron kengaytirish ko'p takliflar tor, uchun qo'yish inte-EMKT boshqa qo'lini ham qaram kuni qabul har taklifiga
- Qidiruv shartnomalar, paydo da davom izlash keyin erishilgan dastlabki kelishuvga va kelishuvga.

Albatta, boshqa tomondan olingan ma'lumotlarning aniqligi va aniqligi juda muhimdir. ma'lumotlarning to'g'riligini baholash uchun qobiliyati raqib tomonidan taqdim, ma'lumot beradi (va raqib emas, deb hisoblaydi, har ikki tomon ishonchini barpo etish katta ahamiyat kasb etadi faqat o'z manfaati uchun rostgo'y ma'lumot o'girib), va yon (ma'lumotlarni qabul qiladi va axborot tayanadi raqibingizdan olingan).

Foizlarning muvofiqligi masalasi

Qarama-qarshi manfaatlar tomonlar teng darajada qiziqish bildiradigan masaladir va e'tibordan chetda qolmaslik kerak, chunki ular ushbu masalalarda teng ustunlik berishini va raqibning ustuvorliklari to'g'risida taxmin qilishlarini bilishmaydi.

Ko'p tomonlama muzokaralar murakkablashishi bilan tavsiflanadi, bu muzokarachilar sonining ko'payishi natijasidir. Birinchidan, odamlar umumiy faoliyatga qanchalik ko'p jalb qilinsa, shaxslararo munosabatlar shunchalik murakkablashadi. Har bir ishtirokchi boshqa qatnashchilarning ko'proq signallari, imo-ishoralari va boshqa aloqa usullarini tushuntirishi kerak. Asoratning ikkinchi turi dolzarb savollarga taalluqlidir. Axir, endi siz ikkitadan emas, balki ko'plab ta'mlardan foydalanishingiz kerak. Masalan, ikkita partiya bir xil muammoni hal qilishda bir xil masalalarga ustunlik berishlari mumkin, boshqa tomonlar qarama-qarshi masalalarga ustuvor ahamiyat berishadi va shu bilan birga ularga turli xil ma'nolar berishadi, qolgan ikki partiyaning didiga mutlaqo qarshi turish mumkin. Tomonlar ko'p bo'lsa, qaysi masalalar tomonlarga ustunlik berishini aniqlash uchun ma'lumot almashish juda qiyin, va tomonlar aniq ma'lumotni bo'lishsa ham, hamma uchun maqbul bo'lgan echimni topish qiyin vazifa bo'lib qolmoqda.

Ko'p tomonlama muzokaralar chog'ida savdo zonasi tomonlarning har birining boshlang'ich narxidan oshadigan kelishuvlar to'plami sifatida belgilanadi. Ba'zan u ancha kam bo'lardi a Savatga maydoni bor yoki yo'qligini aniqlash uchun qiyin muhokama qilindi. Bundan tashqari, mutlaqo kelishuvga erishishdan manfaatdor bo'lgan va muzokaralar stolida (niqoblangan shaklda) muzokaralar jarayoniga xalaqit beradigan odamlar jalb qilinishi mumkin. Ko'p partiyalar o'rtasida ishonchni o'rnatish, ayniqsa o'zlari faol va foydali takliflarga yo'naltirilgan muzokarachilar guruhida koalitsiyalar paydo bo'lganda yanada qiyinlashadi.

Ko'p tomonlama muzokaralarda yechim topish uchun, ehtimol bir ovozdan, ko'pchilik qoidasi yoki boshqa odamlar tomonidan kelishuvga erishish uchun o'zaro kelishib olish kerakligini tushunadigan boshqa maxsus qoidalar mavjud. Ayrim partiyalar, shuningdek, muzokaralar paytida kuchlar muvozanatiga ta'sir qiluvchi veto qo'yishlari mumkin. Ushbu holatlarga muzokaralar olib borilayotgan vaziyat ta'sir qilishi mumkin. Masalan, agar barcha tomonlar bitta tashkilotda ishlasa (aytaylik, bitta kasalxonada ishlaydigan shifokorlar), muzokaralar ierarxik munosabatlar, qaror tanlashni tartibga soluvchi mavjud xatti-harakatlar normalari yoki hokimiyatning kelishuvga erishish uchun bosimi ta'sir qilishi

mumkin. Aksincha, agar muzokaralarda tomonlar bir nechta turli institutlar tomonidan taqdim etilsa (masalan, turli tashkilotlarning shifokorlari), ba'zi tomonlar muzokaralarni tark etish yoki oxiriga etkazish uchun ko'proq erkinlikka ega bo'ladilar, chunki ular bir qator boshqalar bilan muzokaralar paytida eng yaxshi variantlarni tanlashlari mumkin. tashkilotlar. Bundan tashqari, tomonlar dastlab muzokaralar uchun guruhga birlashganda, o'zini tutish qoidalari juda tartibga solinmasligi mumkin.

Muzokaralardagi adolat va odob-axloq tenglik, ochiqlik va ehtiyojlarni qondirish darajasi bilan belgilanadi.

Bizning jamiyatimizda odil sudlovning eng muhim belgisi tenglikdir, bunda har ikki tomon aynan bir xil miqdordagi mablag' oladi. Ochiq fikrlash har bir kishi o'z hissasi bilan mutanosib ravishda resurslar taqsimlanishiga asoslanadi, ammo ushbu hissa nimadan iboratligini aniqlash va uni baholash ko'pincha qo'shimcha nizolarga olib keladi. Tarqatishga asoslanadigan adolatning uchinchi keng tarqalgan normasi ehtiyoj bo'lib, tomonlar o'z ehtiyojlariga mutanosib ravishda resurslarni olishganda, har ikki tomonning nisbiy ehtiyojlarini belgilashning ob'ektivligi aldamchi bo'lishi mumkin. Muzokarachilar, agar ular yoki raqiblari "adolatli" muzokaralar natijalarini talab qilsalar, ushbu qoidalardan qaysi biri qo'llanilishini o'zi hal qilishi kerak.

Muzokaralarga tayyorgarlik.

Muzokaralarga tayyorgarlik muvaffaqiyatli natijaga erishish uchun muzokaralarning o'zlaridan ko'ra muhimroqdir. Hatto muzokaralar yakuniga ham tayyor bo'lish kerak.

Agar muzokarachilar muzokaralar davomida barcha ma'lumotlarni oshkor qilmasa, ular muzokaralardan keyin ba'zi ma'lumotlarni bo'lishishni xohlash-qilmasliklarini hal qilishlari kerak. Qoida tariqasida, ba'zi ma'lumotlarni muzokaralardan keyin ham yashirishingiz kerak, shunda raqib muzokaralarda yaxshi natijaga erishishiga amin emas. Bu yaxshi muzokara uchun tayyorlangan tomoni, ko'pincha katta erishmoqda muzokaralar muvaffaqiyat.

Uchinchi tomon aralashuvi orqali nizoni hal qilish.

Ko'pincha nizoli vaziyatlarda munozarali tomonlar mojaroni mustaqil hal qila olmaydi va uchinchi tomon aralashuviga muhtoj. Har qanday tashkilot murojaat qilishi mumkin bo'lgan ko'plab rasmiy, davlat uchinchi tomonlari mavjud. Albatta, uchinchi tomon nizoni tartibga solishga sarflagan vaqt qarama-qarshi tomonlarga ma'lum miqdorni talab qiladi, bu nizoni hal qilishdan olingan foyda hisobidan qoplanishi kerak.

S. Shortell va A. Kalyujnining mojarolarni boshqarish bo'yicha bergan maslahatlari:

1. *Menejerlar zararli mojarolarni bartaraf etish uchun o'z tashkilotlarida mavjud bo'lgan foydali va zararli to'qnashuvlarning soni va turlarini tahlil qilishlari kerak.*

2. *Sog'liqni saqlash menejerlari o'z tashkilotlarida nizolar kelib chiqadigan darajani baholashlari kerak. To'qnashuv bog'liq bo'lgan aniq guruhli tafovutlar*

mavjudmi (masalan, bo'limlar yoki funktsional sohalar) , aksariyat nizolar individual darajada yuz beradimi?

3. Rahbarlar mojaroga duch kelganda, ular boshqa tomonni qanchalik qiziqtirayotgani , shuningdek , mojaroga olib kelgan muammolar bo'yicha o'z natijalaridan qanchalik manfaatdor ekanliklari to'g'risida uniq o'ylashlari kerak . Bu mojaroni qanday hal qilish yaxshiroq ekanligini aniqlashga yordam beradi .

4. Muzokaralar davomida menejerlar muhokama qilinayotgan muammolarni aniqlab olishlari va muzokaralarga kiritilishi kerak bo'lgan boshqa muammolarni aniqlashlari kerak

5. Rahbarlar axloqiy muammolarni hal qilish kerak bo'lgan vaziyatga duch kelishdan oldin, ular qanday axloqiy me'yorlarni ma'qul deb bilishlari haqida yaxshilab o'ylab ko'rishlari kerak .

6. Rahbarlar muzokaralarga tayyorgarlik ko'rishning ahamiyatini kamsitmasliklari kerak . To'g'ri tayyorgarlik ko'rmaslik, muzokarachilarning yagona katta xatosi .

7. Agar rahbarlar mojaroga uchinchi tomon sifatida aralashmoqchi bo'lsa , ular jarayonni va nizoning natijasini qay darajada nazorat qilishni istashlarini hisobga olishlari kerak . Ushbu turdagi boshqarish vositalarini ajratish aralashuv samaradorligini sezilarli darajada oshiradi.

Kadrlarni tanlash va joylashtirishga ilmiy va amaliy yondashuvlar.

Tarkib jihatidan, O'zbekiston Respublikasi sog'liqni saqlash boshqarmasining kadrlar strategiyasi ko'p jihatdan shaxsni har tomonlama rivojlantirish, uning kasbiy mahoratini boyitish, qobiliyatlari va shaxsiy manfaatlarini samarali amalga oshirish asosida davlatning kadrlar salohiyatidan samarali foydalanishga, boshqaruv faoliyatining asosiy turlarida - strategik rejalashtirish, tashkiliy ishlar, kadrlar bilan ta'minlash , umumiy boshqaruv, nazorat.

Shuning uchun sog'liqni saqlashni boshqarish tizimining asosi kadrlar siyosati va xodimlarni boshqarish tizimini optimallashtirishdir.

Ma'muriy, boshqaruv va kasbiy faoliyat sohasidagi rahbarning mavqeini aks ettiradigan va axloqiy-axloqiy munosabatlar va shaxsiy fazilatlar sohasidagi menejerning mavqeini aks ettiradigan zamonaviy sog'liqni saqlash menejerining bunday kasbiy malakali modelini yaratish uchun zarur bo'lgan konsepsiya zarur. Sog'liqni saqlash tizimida boshqaruv faoliyati sub'ekti va ob'ekti o'rtasidagi tartibga solish, etakchi kadrlarning faoliyatini baholash, ularning huquq va erkinliklarini himoya qilish, qobiliyat va iste'dodlarni ochib berish, kasbiy o'sish va shu kabilarga tegishli qator me'yoriy hujjatlarni zaruriy ishlab chiqish .

Sog'liqni saqlash tizimida kasbiy yo'naltirish usullarini joriy etish faqat ma'lum ijtimoiy shart-sharoitlar hisobga olingan taqdirdagina mumkin, masalan, aholining katta qismi shaxsiy faolligi pastligi, konformizm darajasi va boshqalar. Kasbiy rahbarlik darajasida shaxsni muvaffaqiyatli boshqarish uchun zarur bo'lgan shaxsiy fazilatlarga alohida e'tibor berilishi kerak. Ushbu individual xususiyatlarga quyidagilar kiradi: halollik, qadr-qimmat, yaxshi niyat, olijanoblik, xushmuomalalik,

xushmuomalalik, xushmuomalalik, o'zini tanqid qilish, rostgo'ylik, jasorat, halollik, hissiy muvozanat, doimiy xotira, kuchli iroda, jismoniy chidamlilik, yaxshi sog'liq, kuchli asab tizimi.

Xodimlarni boshqarish tizimi, xususan xodimlarni tanlash mexanizmi quyidagi tushunchalarni o'z ichiga oladi:

- to'g'ridan-to'g'ri *kasbiy yo'naltirish* - ushbu tashkilot tomonidan maqsadga erishishni ta'minlashga qodir bo'lgan malakali mutaxassislar bilan sohani ta'minlashga qaratilgan muayyan chora-tadbirlar tizimi;

- *kasbiy konsultatsiya* - bu shaxsning o'ziga xos psixologik xususiyatlarini o'rganishga qaratilgan, unga muhtoj bo'lgan har bir kishiga uning qobiliyati va ehtiyojlariga javob beradigan, kasbiy faoliyat sohasini tanlashda yordam berish, bu erda u o'zining tabiiy imkoniyatlarini o'zi uchun eng katta foydaliligini ochib berishga imkon beradigan chora-tadbirlar majmui. va jamiyat uchun - davlat yondoshuvi nuqtai nazaridan, va sohaviy yondashuv nuqtai nazaridan - shaxsning etakchilik faoliyatiga yaroqliligi yoki yaroqsizligi masalasini hal qilish. va;

- *kasbiy moslashish* - yuqorida muhokama qilingan individual psixologik fazilatlar, kasbiy mahoratga erishish uchun imkoniyatlar va tashqi omillarning maqbul kombinatsiyasiga qaratilgan chora-tadbirlar.

Shunday qilib, sog'liqni saqlashni boshqarish tizimidagi kasbiy tanlash ushbu sohani yuqori malakali va malakali boshqaruv kadrlari bilan ta'minlashga qaratilgan psixologik va pedagogik vositalar majmuasi sifatida ko'rib chiqilishi kerak .

samaradorligi faoliyat tizimi OQILONA qo'riydi eniya bog'liq ustida sifati boshqarish xodimlari ham

bilaman ustuvor vazifa bugun ham Respublikalarida O'zbekiston lozim aniqlash rahbarlarining

maqomini tizimi salomatligi , bartaraf mojarolar , o'zaro ularning vakolatlari va vazifalarini , tashkiliy yozildi jarayoni va upravleniyachelovecheskimi resurslari, bo'ladigan faoliyatini ta'minlash tizimi .

Bugungi kunda etakchiga qo'yiladigan talablar shunchalik murakkabki, u "u juda yaxshi jarroh - keling uni bosh shifokor qilaylik" degan printsip bo'yicha shubhali va ko'pincha asossizdir. Bu yanada oshadi vaziyat holati rahbari yo'qligi haqiqatdir sog'liqni saqlash emas yangi amaliyotini tark qilish boshqaruvchilari etib tayinlangan ruxsat berilishi ishonchsizlik bilan tibbiyot. Natijada, bunday rahbar bir vaqtning o'zida ikki xil sohada ishlayotgan bo'lsa, muqarrar ravishda terapevtning malakasini yo'qotadi va afsuski, menejment sohasida yuqori professionallikka ega bo'lmaydi .

Binobarin, sog'liqni saqlash tizimidagi etakchi kadrlarni markaziy ta'minlash , shu jumladan ularni tayyorlash, takomillashtirish, xizmat ko'rsatish, moddiy ta'minot va ijtimoiy kafolatlar kabi muammolarni hal qilish zarurati paydo bo'ladi .

Sog'liqni saqlash sohasida kadrlar boshqaruvi muammolarining asosiy funksiyalari deyarli davlat muassasalari xodimlarini boshqarishning asosiy funksiyalari bilan mos keladi , bu quyidagilarni anglatadi:

- *Garov*: e'lon qilish va yollash va tanlash;
- *taqsimlash*: ishlarni taqsimlash va tayinlash, mukofotlash, ko'tarish, boshqa ishga o'tkazish, mehnatni taqsimlash;
- *rivojlantirish*: ishchilarni o'qitish, baholash, ko'rsatmalar berish va qiziqish ;
- *Tasdiqlash*: intizom, mehnat sharoitlarini ta'minlash, shikoyat va arizalar bilan ishlash;
- *nazorat qilish va moslashuv*: to'liq vaqt rejimida boshqaruv tizimini rejalashtirish, xodimlar, moliyaviy, nazorat va boshqa organlar va boshqa tuzilmalar o'rtasidagi munosabatlarni aniqlash, axborot oqimini ta'minlash .

Inson resurslari boshqaruvi yana bir muhim maydoni joylashtirish va ularning o'quv, tajriba, samaradorligi, qarab, kadrlar harakati odamlarni, vakolatli boshqarish qobiliyati NoSta , va shunga o'xshash.

Boshliqning qobiliyatidan samarali foydalanish uchun lavozimni tayinlashda uning rasmiy fikrlash uslubini hisobga olish kerak . N. Grinivetskaya davlat xizmatchilari orasida bunday fikrlashning uch turini aniqlaydi :

• *Innovatsion uslub* - bu nou-xau izlash, o'ziga xos texnologiyalarga, innovatsiyalarga, ijodkorlikka e'tibor berish bilan tavsiflanadi - bu aniq ifoda etilgan qiziqish bilan generatorlar ;

• *Faol ijodiy uslubi* - eng tipik an'anaviy bilan fikrlash, o'z-o'zini ishonch, yuqori o'zini-berib, faol, davlat yo'lida xatti, Firma fuqarolik holatiga, maqsadga erishish uchun intilish , "halol yo'llar bilan rahbari sifatida, ulardan oldin o'rnatiladi, tez-tez, ta'lim, ish" barchasi - bular tizimning "qoralama otlari";

• *Passiv passiv uslub* - bu o'ziga xos passiv, orqaga fikrlash. O'z vazifalarini lavozim tavsifi doirasida bajaring, "tashabbus jazolanadi" qoidasiga binoan tashabbus ko'rsatma, buyruq, buyruq, farmoyishlarni o'ylamasdan bajaring: " yaxshiroq bilasiz", "nima buyurasiz?" - bu oddiy "xizmatkorlar", ularning aksariyati pedantlar, ajoyib ijrochilar va mashqlar, bunday xizmatchilar juda ko'p ekanligidan dalolat beradi. Ba'zi hollarda ularni salbiy deb bo'lmaydi.

Sog'liqni saqlash sohasidagi kadrlar muammosi ko'p qirrali va xilma-xildir. Xavfsizlik boshqarish tizimi oshkoralik yo'qligi Sog'liqni saqlash, ehtimol, uning asosiy muqarrar bu olib keladi yoriq bo'lib, shu noprofessional: shuningdek, bir butun sifatida mamlakat, sanoatda salbiy oqibatlar rahbarlari, pora, korrupsiya, clan tizimi sog'liqni saqlash , targ'ib doir aniq mezonlar etishmasligi xizmat orqali. Oshkoralikni ta'minlash raqobatbardosh komissiyalarning ochiq ishi orqali amalga oshirilishi mumkin, ularning faoliyati ham tub islohotlarni talab qiladi. Menejerlarni o'qitish jarayonida bunday salbiy holatlarning oldini olish uchun to'g'ri rag'batlantirish kerak va tayinlashda ish, martaba yoki moddiy manfaatlarga e'tibor berish kerak.

kafili Respublikasida samarali sog'liqni saqlash faoliyati O'zbekiston bilan bo'lgan ilmiy asoslangan asosida yangi avlod boshqarish ta'lim hisob xalqaro hisobga olgan holda, zamonaviy o'quv dasturlari tajriba. Ijro etuvchi rahbarlarning vaqti tugadi va davlatning ijtimoiy-iqtisodiy tuzilishi o'zgarishi sharoitida zarur

rahbarlar zamonaviy menejment, iqtisodiyot va moliya, tibbiy axborot ta'minoti, epidemiologiya va profilaktika tibbiyot sohalarida tubdan tayyorlanmoqda, ya'ni professional kadrlarga ehtiyoj mavjud.

Bugungi kunda tashqi muhitdagi tezkor o'zgarishlar sog'liqni saqlash tizimining boshlig'iga sog'liqni saqlash tizimining asosiy maqsadiga erishish uchun boshqaruv faoliyatining ajralmas qismi bo'lgan klassik va bir qator tubdan yangi funktsiyalarni o'zlashtirishni talab qiladi. Bugungi

rahbar unga yangi qobiliyatlarga muhtoj :

· -Moddalariga va tashkilot, strategiyasini amalga oshirish maqsadga erishish qaratilgan;

· Sifatni saqlash va qadrlash;

· Hosil tashkiloti resurslari, deb;

· Faoliyati (sifati asosiy yo'nalishlari bo'yicha ma'lumotlar bazasini ishlab chiqish uchun mijozlarga xizmat);

· Sayohat masofani tahlil;

· Kelajakda manzili loyihalarni tashkil Draw

· Atrof-muhit o'zgarishlariga samarali moslashish va ularning oldini olish;

· Tashkilot ichida aloqani yaxshilash;

· Jamoatchilik bilan aloqalarni yo'lga qo'yish uchun;

· Beradi organik integratsiya siyosatiga, ishonch hosil qiling holatini;

· Bilingki va qonuniy huquqiy oqilona foydalanish mumkin tashkilotning faoliyati bilan bog'liq hujjatlari;

· Tan va tayinlash savob ta'minlash;

· Ko'p qirrali jarayon boshqarish imkoniyatiga ega bo'lish;

· Kelishuvga erishish va murosa topa bo'ling;

· Istiqbollarni ko'rish qobiliyati;

· Tashkilotingiz imidjini yaratish qobiliyati;

· Boshqarish uchun asos ko'nikmalarini, insonning ijtimoiy ehtiyojlarini tushunib odamlarni;

· Faol ilhom qilish qobiliyati;

· Qobiliyati bosim qarshisidagi turdagi ko'p muvozanat;

· Tashkilotning mamlakat milliy iqtisodiy kompleksidagi ahamiyati va roli to'g'risidagi tasavvur ;

· Kelajakda aniq maqsadlarga erishish orqali tashkilotning "mukammal holati" haqida tasavvur hosil qiling .

Menejerlarning professionalligi printsiplari har qanday tashkilotni, shu jumladan sog'liqni saqlash tizimini tashkil qilish va faoliyatining etakchi tamoyilidir .

TEST NAZORATI

1. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda qanday nazariyalar qo'llaniladi
A qlli qaror , psixologik, aralash
B ma'lumotlar, aralash
C Matematik modellashtirish
D bilim va tajribaga asoslangan
E Integratsiyalashgan yondashuv, iqtisodiy, tartibga soluvchi, tahliliy, korrelyatsiya va mutanosiblik, eksperiment
2. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilishga tizimli yondashuvni qo'llash uchun qanday yo'nalishlar mavjud
A bir model, ob'ekt davlat tahlil qurilishi belgilangan beklenmeye strategiyasi va harakatlar taktikasini
B tizimni tashkil qilish va uning tarkibiy qismlari
C Shaxsiy ishlarni tashkil qilish, delegatsiya
D Faoliyat ta'rifi
A. Maqsad va vazifalarni aniqlash, quyi tizimlarni tashkil qilish
3. Qarorni uni amalga oshirish jarayonida tuzatish mumkinmi?
A Ha
B yo'q
C qisman
D Ba'zan
Faqat uni amalga oshirish boshida
4. Boshqaruv qarori sifatida buyruqning asosiy tarkibiy qismlari nima
A Target, o'qish, tahliliy va ishlab chiqarish qismi, qo'shimchalar *
B Maqsad, qo'shimchalar
C Maqsad va bayon
D Maqsad, boshqaruv qarorlarini rejalashtirish
E Boshqaruv qarori bo'limlarga bo'linmaydi
5. Buyurtma va reja o'rtasida farq bormi?
A Farmoni, rejasi "nima qilish kerak" uchun beradi - "Qanday qilish", bir strategiya va taktikasi, deb *
B yo'q
S Buyurtma - me'yoriy hujjat, reja - ijro hujjati
D Buyurtma - aniq choralar to'plamini, rejani - yakuniy natijalarni tahlil qilishni o'z ichiga oladi
E Buyurtma - normativ hujjat, reja - direktiv hujjat
6. Boshqaruv qarorlari rejasini qaysi amaldorlar bajarishi kerak?
A Ma'muriy apparatning barcha mansabdor shaxslari *
B birinchi menejer
C bosh vrachi
D bosh vrach o'rinbosari
E Tarkibiy bo'linmalar rahbarlari

7. Qaysi mansabdor shaxslar boshqaruv qarorlari rejasining bajarilishini nazorat qilishlari kerak?
- A birinchi mudiri *
 - B Boshqaruv qarorlarini amalga oshirish rejasining bajarilishini nazorat qilish mas'ul xodimlarga yuklatilgan
 - C Kadrlar bo'limi boshlig'i
 - D bosh vrach o'rinbosari
 - E Axborot-tahlil bo'limi boshlig'i
8. Kollegial boshqaruv organlarining qarorlarini bajarish tartibi qanday?
- A Buyurtma, buyruq, ko'rsatma berish orqali *
 - B mansabdor shaxslarga ko'rsatma berish usuli bilan
 - C Protokolni formatlash orqali
 - D Qarorni amalga oshirish rejasini tuzish orqali
 - E bosh shifokor o'rinbosariga ko'rsatma berish orqali
9. Boshqaruv bosqichlarining qaysi biri boshqaruv qarorini ishlab chiqish uchun javobgardir?
- A Bir soniya
 - B avval
 - C uchinchi
 - D to'rtinchisi
 - E Beshinchisi
10. Yechimni amalga oshirishni rejalashtirish uchun boshqaruv bosqichlaridan qaysi biri javob beradi?
- A uchinchi
 - B avval
 - C soniya
 - D to'rtinchisi
 - E Beshinchisi
11. Qaror ijrosini tashkil etish uchun boshqaruv tsiklining qaysi bosqichlari javob beradi?
- A to'rtinchi
 - B beshinchi
 - C soniya
 - D avval
 - E Uchinchisi
12. Qarorning bajarilishini nazorat qilish uchun boshqaruv tsiklining qaysi bosqichlari javob beradi?
- A beshinchi
 - B avval
 - C to'rtinchi
 - D uchinchi
 - E soniya
13. Boshqaruv tsiklining qaysi bosqichi ustuvor hisoblanadi?

A vaziyat tahlil

B Boshqarish

C Qaror qabul qilish

D Vaziyatni aks ettirish

14. Ijro etuvchi-nazorat funksiyasini ta'minlaydigan boshqaruv tsiklining qaysi bosqichi mavjud?

A vaziyat nazorat

B vaziyatni tahlil qilish

C Qaror qabul qilish

D Qarorni amalga oshirishni tashkil qilish

E vaziyat haqida o'ylash

15. Boshqaruv qarorlarini amalga oshirish rejasining ijrochisi quyidagilar bo'lishi kerak:

A Must ostnye shaxs ma'muriy xodimlar

B birinchi menejer

C bosh vrachi

D bosh vrach o'rinbosari

E Tarkibiy bo'linmalar rahbarlari

16. Boshqaruv jarayoni - bu turli xil usullar, mashina tizimlari va alohida texnik vositalardan foydalangan holda menejerlar, mutaxassislar yoki xodimlar tomonidan ma'lum texnologiya asosida amalga oshiriladigan o'zaro bog'liq operatsiyalar majmui. Boshqarish jarayoni necha texnologik fazadan iboratligini aniqlang.

A 4-bosqich jarayoni

B 2 texnologik fazalari

C 3 texnologik fazalari

D 5 texnologik faza

E 6 texnologik fazalari

17. Boshqaruv qarorlarini tabiatiga ko'ra ishlab chiqish va qabul qilish psixologik harakatning natijasidir. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilishni necha bosqichdan iboratligini aniqlang.

A bosqichi 4

B 2 bosqich

C 3 bosqich

D 5 bosqich

E 6 bosqich

18. Eng muhim boshqaruv qarorlari jamoatchilik e'tiboriga buyurtmalar, buyruqlar, postkriptlar ko'rinishida keladi. Tarkibiy ma'noda buyurtmaning nechta qismdan iboratligini aniqlang.

A 5 x bo'limlar

B 2 qism

C 3 bo'lim

D 4 qism

E 6 bo'lim

19. Boshqaruv qarorini amalga oshirish rejasini tuzish rahbar tomonidan ko'rib chiqilishi uchun boshqa mansabdor shaxsga topshirilishi mumkin, ammo u ma'lum bir mansabdor shaxs tomonidan tasdiqlanishi mumkin. Bu odam kim?
- A bir ma'muriy qaror tasdiqlangan
 - B uni ishlab chiqqan kishi
 - C Faqat muassasa rahbari
 - D mehnat jamoasi
 - E Mehnat kengashi
20. Boshqaruv qarorini amalga oshirish jarayonida avvalgi, yo'naltirish, filtrlash va yakuniy nazorat amalga oshiriladi. Dastlabki nazorat nimani o'z ichiga oladi?
- A boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish bosqichida asossiz xulosalardan qochishga imkon beradi
 - B boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida ma'lum tuzatishlar kiritishga imkon beradi.
 - C Qarorni bekor qilish imkoniyatini beradi.
 - D Amalga oshirish jarayonida tuzatishlar kiritilmaydi, lekin xodimlarning xatti-harakatlari "Bajarildi - yaxshi yoki yomon" tamoyili asosida baholanadi.
 - E Monitoring yakuniy natijalarga erishgan holda, hisoblangan ko'rsatkichlar bilan amalga oshiriladi.
21. Boshqarish - bu reja-topshiriqning amalda bajarilishini rejalashtirilgan natijaga yaqinlashtirishga qaratilgan tizim faoliyatini muntazam baholash. Boshqaruv nazorati uchun qanday harakat tipik?
- A boshqaruv qarorlarini amalga oshirish jarayonida sizga ma'lum tuzatishlar kiritishga imkon beradi .
 - B Boshqaruv qarorini ishlab chiqish bosqichida asossiz xulosalardan qochish
 - C Qarorni bekor qilish imkoniyatini beradi.
 - D Boshqaruv qarorini amalga oshirish jarayonida hech qanday tuzatishlar kiritilmaydi, lekin xodimlarning xatti-harakatlari "Yaxshi yoki yomon bajarilgan" baholanadi
 - E Monitoring yakuniy natijalarga erishgan holda, hisoblangan ko'rsatkichlar bilan amalga oshiriladi.
22. Samarali boshqaruv jarayonini ta'minlashda yakuniy nazorat muhim rol o'ynaydi. Ushbu boshqaruv uchun qanday harakatlar xarakterlidir?
- A bilan ishlash ko'rsatkichlari bilan ijro nazorati, kirish oxirida
 - B Boshqaruv qarorini ishlab chiqish bosqichida asossiz xulosalardan qochish
 - D boshqaruv qarorlarini amalga oshirish jarayonida sizga ma'lum tuzatishlar kiritishga imkon beradi.
 - E qarorni bekor qilishga imkon beradi.
 - F Boshqaruv qarorini amalga oshirish jarayonida hech qanday tuzatish kiritilmaydi, ammo xodimlarning xatti-harakatlari "Bajarildi - yaxshi yoki yomon" tamoyili asosida baholanadi.

23. Sog'liqni saqlashni boshqaradigan menejerlar boshqaruv qarorlarining bajarilishini nazorat qilishning turli xil usullarini bilishlari muhimdir. Filtni boshqarish uchun qanday harakat tipik?

A Boshqaruv qarorini amalga oshirish jarayonida hech qanday tuzatishlar kiritilmaydi, lekin xodimlarning xatti-harakatlari "Yaxshi yoki yomon bajarilgan" asosida baholanadi

B Boshqaruv qarorini ishlab chiqish bosqichida amalga oshiriladi

C Sizga boshqaruv qarorlarini amalga oshirish paytida ma'lum tuzatishlar kiritishga imkon beradi.

D qarorni bekor qilishga imkon beradi.

E Monitoring yakuniy natijalarga erishgan holda, hisoblangan ko'rsatkichlar bo'yicha amalga oshiriladi.

24. Sog'liqni saqlash tizimini boshqarish jarayonida menejer turli xil boshqaruv qarorlarini qabul qilishi kerak bo'lgan holatlar doimiy ravishda yuzaga keladi. Boshqaruv qarori nima?

A vaqtida blog mantiqiy, psixologik, huquqiy harakat, qichqirmoq maqsadga erishish uchun maslahatlar

B Tizimdagi harakatlar tartibi

C Maqsadni belgilash, uni o'rganish uchun vositalar va usullarning ro'yxatini o'z ichiga olgan ijtimoiy akt

D me'yorlar, qoidalar, tavsiyalar va usullarni o'z ichiga olgan va bo'ysunishni o'rnatadigan harakat shakli

E Harakat usulini tanlash va kerakli natijalarni e'lon qilish

25. Buyurtma matni ma'lumotli, qisqa, iloji boricha aniq bo'lishi kerak va ijrochi nafaqat qarorning maqsadlari va sabablarini, balki unga tayanadigan javobgarlikni ham tushunishi kerak. Buyurtma nima ekanligini aniqlang.

Bir kishi asosidagi va o'z vakolatlari doirasida korxonada, tashkilot rahbari bo'lib tuyuladigan ko'rsatma beruvchi hujjat

B Muhim muammolarni hal qilish uchun kollegial asosda qabul qilingan huquqiy hujjat

Tashkilot va tashkilotlarning tashkil etilishi va faoliyatining asosiy qoidalarini belgilaydigan C qonun

D Faoliyatning alohida jihatlarini tartibga soluvchi qoidalar mavjud bo'lgan hujjat

E joriy masalalar bo'yicha chiqarilgan hujjat.

26. Boshqaruv jarayonining birinchi bosqichi boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilishdir. Ushbu bosqichda quyidagi nazorat turlaridan qaysi biri amalga oshiriladi?

A ko'rib chiqish

B qo'llanmasi

C Filtr

D Final

E oqimi

27. Boshqaruv qarorlari mavzu bo'yicha qanday tasniflanadi?

- A davlat organlari, qarori fuqarolarning yechimlari yoki guruhlar
- B qonunlar, nizomlar, buyruqlar
- C Rasmiy, norasmiy
- D Rasmiy, shaxsiy
- E Rejasi va muddati

28. Davlat organlarining qarorlari quyidagilardan iborat:

- A qonunlar, nizomlar, buyruqlar *
- B Kollegial organlarning qarori
- C Buyruqlar, qarorlar
- D qalay varaqlari, yo'nalishlari
- E eslatmalar, deklaratsiyalar va paktlar

29. Boshqaruv qarori bilan hal qilinadigan vazifalar turi uchun:

- A Axborot, tashkiliy, operativ, strategik *
- B Axborot, tashkiliy, tezkor
- C Tashkiliy, operatsion, strategik
- D Informatsion, tashkiliy, operatsion, ekstremal
- E Axborot, tashkiliy, operatsion, reja

30. Boshqaruv qarori:

- A huquqiy ish
- B qonun
- C Qo'llanma hujjati
- D Bu hujjat emas.
- E boshliqning injiqligi

31. Boshqaruv funktsiyalari nechta?

- A boshqarish funktsiyalari sonini muallif belgilaydi
- B beshta
- C oltitasi
- D To'rt
- E bitta

32. Boshqarish funktsiyasi sifatida boshqarish bu.

- A bir taqqoslash orqali amalga oshiriladi boshqarish vazifalari va boshqarish amaliyotiga, bo'lish aslida bor haqiqatdir
- B fakt va standartni taqqoslash jarayoni
- C Kamchiliklarni aniqlash
- D Boshqarish bu boshqarish funktsiyasi emas.
- E bo'ysinuvchilarni ishlashga undash

33. Nazorat jarayonining bosqichlari quyidagilardan iborat:

- A standart o'lchov nazorat ob'ekt aniqlash ob'ekti bilan mos yozuvlar standarti
- B Nazorat ob'ektini o'lchash, standartni ob'ekt bilan taqqoslash, tahlil va xulosalar
- C Standartni aniqlash, standartni ob'ekt bilan taqqoslash
- D Standart aniqlash, tahlil qilish, tuzatish ishlari
- E Nazorat ob'ektini o'lchash, kamchiliklarni aniqlash

34. Boshqaruv qarorini qabul qilish - bu jarayon:

A shaxsiyati

B Kollektiv

C Maslahat

D Vaziyatli

E Maslahat

35. Buxgalteriya hisobi boshqaruv funktsiyasi sifatida:

A bir miqdor va sifat bilan ifodalanadi nazorat tizimining holati va rivojlantirish, haqida muntazam ma'lumot va tizimli yig'ish Torons tashkiloti

B tashkilotning miqdoriy ishini tavsiflovchi ma'lumotlar to'plami

C Tashkilotning sifatli ishini tavsiflovchi ma'lumotlar to'plami

D Tashkilotning barcha ko'rsatkichlarini belgilash

E Tashkilotning iqtisodiy ko'rsatkichlarini belgilash

36. Jarayon qanday bo'lishini ko'rib chiqish:

A muntazam va tizimlar ematizirovanny axborot yig'ish

B Yozib olish to'g'risida ma'lumot

C Axborotni tizimlashtirish

D Ro'yxatdan o'tish shakllarini to'ldirish

E buxgalteriya ob'ektlarini muntazam ravishda ro'yxatga olish

37. Nazoratning asosiy vazifasi nima?

A goyat aniqlash tadbirlar rejalashtirilgan albatta shunday

B Ishdagi kamchiliklarni aniqlash

C Jinoyat sodir etgan shaxsni aniqlash

D vaziyatni tuzatish

E intizom

38. Nazoratning iqtisodiy samaradorligi quyidagilardan iborat:

Nazorat xarajatlari daromad miqdoridan oshmadi

B Nazorat xarajatlari minimal edi

C Nazorat xarajatlari barqaror

D Nazorat xarajatlari aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish xarajatlarini qopladi

E hech qanday xarajatlar yo'q edi

39. Joriy nazorat tayyorgarlik paytida ham, ishning yakuniy bosqichida ham amalga oshiriladi.

A Yo'q, bu to'g'ri emas

B , bu to'g'ri

C ustuvor ahamiyatga ega emas

D Ish paytida nazorat yo'q

E Monitoring faqat ish tugagandan so'ng amalga oshiriladi

Vaziyatli vazifalar

17. Bosh vrachning raisligida reja bo'yicha komissiya bo'lim ishini tekshirdi. Barcha komissiya a'zolari tomonidan imzolangan sertifikatda bo'lim ishini tashkil etishda sezilarli kamchiliklar va uning rahbariga sharhlar aniqlanmadi. Bosh

shifokor, tibbiy kengash a'zolari kabi, tekshirish materiallari bilan tanishmadi. Biroq, kasalxonaning tibbiy kengashi rasmiy jinoyatlar bilan chegaradosh bo'lim boshlig'ining kamchiliklarini to'g'ridan-to'g'ri ko'rsatdi. Keyinchalik bu faktlar na tasdiqlandi va na inkor etildi. Rahbarga qanday qaror qabul qilish kerak?

A. Boshliqqa komissiya xulosalari va uning natijalari nomuvofiqligini tushuntirishni taklif qilish. komissiya rahbari va rasmiy sifatida Nachmeda ish shaxslar quyidagi ariza naka salbiy baholash uchun zaniya ma'muriy tartib

B. Tushunmovchilikni keltirib chiqargan holda, bo'lim ishini baholash to'g'risida qaror qabul qilinmaydi

C. Tibbiyot sohasidagi bosh shifokor o'rinbosarining nutqini inobatga olgan holda bo'limni qayta tekshirishni tashkil qiling va vaziyatga qarab keyingi qaror qabul qiling.

D. Bo'lim ishini komissiya bayonnomasi materiallari asosida baholang

E. Sudga materiallarni topshirish

18. 05.06.14 yildagi uchastka vrachi L. o'z ixtiyori bilan ishdan bo'shatish to'g'risida ariza yozdi va 17/17/12-kunida u ozod qilinishidan 2 hafta oldin ishlashning mumkin emasligini 8 yoshga to'lgan bolaning sog'lig'ini kuchaytirish zarurligi to'g'risida bayonotida aytdi. dengiz. Samolyotga chiptalar sotib olindi, jo'nash vaqti 05/17 / 12. Bosh shifokor, uning o'rmini tez topa olmasligini tushuntirib, 2 hafta ishlashimni va reysni kechiktirishimni so'radi. 05.17.12-da doktor L. ishga bormadi. Bosh shifokorning qanday harakatlari qonuniy bo'ladi?

A. Vrach L.ni o'z xohishi bilan, berilgan arizaga binoan ozod qiling

B. Klinikaning kasaba uyushma qo'mitasiga shifokor L.ning ozod etilishiga rozilik so'rab murojaat qiling.

C. Doktor L.ni ishdan bo'shatish uchun qo'yib yuboring

D. Doktor L.ning kelishini va yozma izoh talab qilishini kuting

E. Doktor L.ga tanbeh berish va uni qo'yib yuborish

19. Markaziy tuman kasalxonasining terapevtik bo'limining shifokori M. ish joyidan muddatidan oldin chiqib ketganligi sababli ishdan bo'shatilganligi uchun ozod qilindi. Markaziy tuman kasalxonasining ichki mehnat tartibi qoidalariga muvofiq, ish kuni soat 17.00 da tugaydi, M.ning shifokori 15 soat 45 daqiqada yurgan. Sud ozod etishni asossiz deb topdi va shifokorni ishda davom ettirdi. Sud qarori asosli, chunki qatnashmaslik ish joyida uzrli sababsiz borishni tenglashtiradi:

A. Ish kunida uch soatdan ko'proq

B. Butun kun

C. Ish kuni davomida ikki soatdan ortiq

D. Ikki ish kuni

E. Ikki ish kunida kamida to'rt soat

20. 6,100 kishi istiqomat qiladigan qishloq vrachlik punktida so'nggi ikki yil davomida fluorografik tekshiruvlar o'tkazilmagan. Markaziy tuman kasalxonasining bosh shifokori joriy yil davomida saytning barcha aholisini tekshirish to'g'risida buyruq chiqardi. Natijalarni sarhisob qilganda, yil davomida aholining 14 foizi tibbiy

ko'rikdan o'tganligi ma'lum bo'ldi. Sizningcha, nima sababdan boshqaruv qarori bajarilmay qoldi?

- A. Boshqaruv qarorini amalga oshirish uchun sharoitlar yaratilmagan
- B. Qaromning maqsadi tushunarsiz edi.
- C. Qaromi qabul qilishda bo'ysunuvchilar manfaatdor emas edi.
- D. Boshqaruv qarori yomon bayon qilingan
- E. boshqaruv qarori bo'ysunuvchilar tomonidan tushunilmagan

5. Tekshiruv natijasida dorixona dorivor moddalarning yaroqsiz tarkibi va konsentratsiyasiga ega dori-darmonlarni aniqladi, yaroqlilik muddati o'tgan dori-darmon vositalarini sotishni yo'lga qo'ydi va soliqlarga nisbatan ba'zi bir moliyaviy qoidabuzarliklarni aniqladi. Menejer, komissiya ishining oxiriga kelib, farmatsevtga tanbeh berishga, farmatsevtga qattiq tanbeh berishga qaror qildi va buxgalter o'z vazifalarini lozim darajada bajarmaganligi uchun hisoblandi. Boshqaruv xatolari menejering o'zi tomonidan amalga oshirilganmi va agar shunday bo'lsa, qaysi xatolar?

- A. Vaziyat tahlili yo'q, qoidabuzarliklarning sabablari aniqlanmadi, shoshilinch qaror qabul qilindi
- B. Ish tugadi
- C. Rahbar xodimlarni mustaqil ravishda bo'shatish huquqiga ega emas
- D. Rahbar buxgalterni moliya bo'limining ruxsatisiz ozod qilishga haqli emas
- E. Qarorlar komissiya ishining oxiriga qadar qabul qilinmasligi kerak.

6. Tekshiruv natijasida dorixonada faol moddaning nomutanosib tarkibi va konsentratsiyasi bo'lgan dori-darmonlar aniqlangan, yaroqlilik muddati o'tgan dori-darmonlar sotilganligi, soliqlarni to'lash bilan bog'liq ba'zi moliyaviy noozliklar aniqlangan. Komissiya ishi tugagandan so'ng, menejer farmatsevtga tanbeh berishga, farmatsevtga qattiq tanbeh berishga qaror qildi va buxgalter o'z vazifalarini lozim darajada bajarmaganligi uchun hisoblandi. Boshqaruv xatolari menejering o'zi tomonidan amalga oshirilganmi va agar shunday bo'lsa, qaysi xatolar?

- A. Vaziyat tahlili yo'q, qoidabuzarliklarning sabablari aniqlanmaydi, shoshilinch qaror qabul qilinadi
- B. Ish tugadi
- C. Rahbar xodimlarni mustaqil ravishda bo'shatish huquqiga ega emas
- D. Rahbar buxgalterni moliya bo'limining ruxsatisiz ozod qilishga haqli emas
- E. Qarorlar komissiya ishining oxiriga qadar qabul qilinmasligi kerak.

7. Tekshiruv natijasida dorixonada noto'g'ri tarkibiy va faol moddaning konsentratsiyasi bo'lgan dorilar aniqlandi. Menejer, komissiya ishining oxiriga kelib, farmatsevtga tanbeh berishga, farmatsevtga qattiq tanbeh berishga qaror qildi va buxgalter o'z vazifalarini lozim darajada bajarmaganligi uchun hisoblandi. Boshqaruv xatolari menejering o'zi tomonidan amalga oshirilganmi va agar shunday bo'lsa, qaysi xatolar?

- A. Vaziyat tahlili yo'q, qoidabuzarliklarning sabablari aniqlanmadi, shoshilinch qaror qabul qilindi
- B. Ish tugadi
- C. Rahbar xodimlarni mustaqil ravishda bo'shatish huquqiga ega emas
- D. Rahbar buxgalterni moliya bo'limining ruxsatisiz ozod qilishga haqli emas
- E. Qarorlar komissiya ishining oxiriga qadar qabul qilinmasligi kerak.

8. Tekshiruv natijasida dorixonada yaroqlilik muddati o'tgan dori-darmon vositalarining sotilishi qayd etildi va soliqlarni to'lash bilan bog'liq moliyaviy nosozliklar aniqlandi. Komissiya ishining oxirida boshliq, farmatsevtga tanbeh berish, farmatsevtga qattiq tanbeh berish to'g'risida qaror qabul qilindi va buxgalter o'z vazifalarini lozim darajada bajarmaganligi uchun hisoblandi. Boshqaruv xatolari menejerning o'zi tomonidan amalga oshirilganmi va agar shunday bo'lsa, qaysi xatolar?

- A. Vaziyat tahlili yo'q, qoidabuzarliklarning sabablari aniqlanmadi, shoshilinch qaror qabul qilindi
- B. Ish tugadi
- C. Rahbar xodimlarni mustaqil ravishda bo'shatish huquqiga ega emas
- D. Rahbar buxgalterni moliya bo'limining ruxsatisiz ozod qilishga haqli emas
- E. Qarorlar komissiya ishining oxiriga qadar qabul qilinmasligi kerak.

9. Tekshirish natijasida dorixonada aniqlanmagan dori-darmonlar va faol moddaning konsentratsiyasi ko'rsatilgan, yaroqlilik muddati o'tgan dori-darmonlar savdosi qayd etildi. Menejer, komissiya ishining oxiriga kelib, farmatsevtga tanbeh berishga, farmatsevtga qattiq tanbeh berishga qaror qildi va buxgalter o'z vazifalarini lozim darajada bajarmaganligi uchun hisoblandi. Boshqaruv xatolari menejerning o'zi tomonidan amalga oshirilganmi va agar shunday bo'lsa, qaysi xatolar?

- A. Vaziyat tahlili yo'q, qoidabuzarliklarning sabablari aniqlanmadi, shoshilinch qaror qabul qilindi
- B. Ish tugadi
- C. Rahbar xodimlarni mustaqil ravishda bo'shatish huquqiga ega emas
- D. Rahbar buxgalterni moliya bo'limining ruxsatisiz ozod qilishga haqli emas
- E. Qarorlar komissiya ishining oxiriga qadar qabul qilinmasligi kerak.

10. Tekshiruv natijasida dorixonada faol moddalarning noto'g'ri miqdori va konsentratsiyasi bo'lgan dorilar aniqlandi, yaroqlilik muddati o'tgan dori-darmonlarni sotish qayd etildi, soliqlarni to'lash bilan bog'liq ba'zi moliyaviy nosozliklar aniqlandi. Menejer, komissiya tugashidan oldin ham, farmatsevtga tanbeh berish, farmatsevtga qattiq tanbeh berish to'g'risida qaror qabul qilindi, buxgalter va yuklovchi o'z vazifalarini lozim darajada bajarmaganliklari uchun hisob-kitob qilishdi. Boshqaruv xatolari menejerning o'zi tomonidan amalga oshirilganmi va agar shunday bo'lsa, qaysi xatolar?

- A. Vaziyat tahlili yo'q, qoidabuzarliklarning sabablari aniqlanmadi, shoshilinch qaror qabul qilindi
- B. Xizmat majburiyatlarini oshib ketishi, yuk oluvchining bunga aloqasi yo'q
- C. Rahbar xodimlarni mustaqil ravishda bo'shatish huquqiga ega emas
- D. Rahbar buxgalterni moliya bo'limining ruxsatisiz ozod qilishga haqli emas
- E. Qarorlar komissiya ishining oxiriga qadar qabul qilinmasligi kerak.

11. Tekshirish natijasida dorixonada faol moddalarning noto'g'ri miqdori va konsentratsiyasi bo'lgan dori-darmonlar aniqlangan, yaroqlilik muddati o'tgan, yirtilgan qadoqlangan dori-darmon vositalari sotilgan va soliqlarni to'lash bilan bog'liq moliyaviy nosozliklar aniqlangan. Komissiya oxirida boshliq, farmatsevtga qattiq tanbeh e'lon qilish to'g'risida qaror qabul qilindi, farmatsevtga va yuklash mashinasi, omborchi va hisobchi o'z vazifalarini lozim darajada bajarmaganlari uchun hisoblandi. Boshqaruv xatolari menejerning o'zi tomonidan amalga oshirilganmi va agar shunday bo'lsa, qaysi xatolar?

- A. Vaziyat tahlili yo'q, qoidabuzarliklarning sabablari aniqlanmadi, shoshilinch qaror qabul qilindi
- B. Amalga oshirilgan xizmat vazifalarini bajaruvchisi aybdor emas
- C. Rahbar xodimlarni mustaqil ravishda bo'shatish huquqiga ega emas
- D. Rahbar buxgalterni moliya bo'limining ruxsatisiz ozod qilishga haqli emas
- E. Qarorlar komissiya ishining oxiriga qadar qabul qilinmasligi kerak.

12. Tekshiruv natijasida dorixonada Ukrainada ro'yxatdan o'tmagan dori-darmonlar, noto'g'ri tarkibiy va faol moddaning konsentratsiyasiga ega dori-darmonlar, yaroqlilik muddati va yaroqsiz qadoqlangan dori-darmon vositalarining sotilishi, shuningdek soliq va mukofot to'lovlarini to'lashda jiddiy moliyaviy qoidabuzarliklar aniqlandi. Menejer, komissiya tugashidan oldin ham, farmatsevtga tanbeh berish, farmatsevtga qattiq tanbeh berish to'g'risida qaror qabul qilindi va buxgalter, qorovul va tozalash xonasi o'z vazifalarini lozim darajada bajarmaganliklari uchun hisoblangan. Boshqaruv xatolari menejerning o'zi tomonidan amalga oshirilganmi va agar shunday bo'lsa, qaysi xatolar?

- A. Vaziyat tahlili yo'q, qoidabuzarliklarning sabablari aniqlanmadi, shoshilinch qaror qabul qilindi
- B. Rasmiy majburiyatlarni oshirib yubordi, tozalovchi esa haddan tashqari
- C. Rahbar xodimlarni mustaqil ravishda bo'shatish huquqiga ega emas
- D. Rahbar buxgalterni moliya bo'limining ruxsatisiz ozod qilishga haqli emas
- E. Qarorlar komissiya ishining oxiriga qadar qabul qilinmasligi kerak.

13. Tekshiruv natijasida dorixonada faol moddalarning noto'g'ri miqdori va konsentratsiyasi bo'lgan dorilar aniqlandi, yaroqlilik muddati o'tgan dori-darmonlarni sotish qayd etildi, soliqlarni to'lash bilan bog'liq ba'zi moliyaviy nosozliklar aniqlandi. Menejer, komissiya ishining oxiriga kelib, sotuvchini tanbeh berish

to'g'risida qaror qabul qildi va o'z vazifalarini lozim darajada bajarmaganligi uchun hisobchini hisoblab chiqdi. Boshqaruv xatolari menejerning o'zi tomonidan amalga oshirilganmi va agar shunday bo'lsa, qaysi xatolar?

- A. Vaziyat tahlili yo'q, qoidabuzarliklarning sabablari aniqlanmadi, shoshilinch qaror qabul qilindi
- B. Lavozimiy vazifalar oshib ketdi, omborchi giyohvand moddalarni saqlash uchun javobgar emas
- C. Rahbar xodimlarni mustaqil ravishda bo'shatish huquqiga ega emas
- D. Rahbar buxgalterni moliya bo'limining ruxsatisiz ozod qilishga haqli emas
- E. Qarorlar komissiya ishining oxiriga qadar qabul qilinmasligi kerak.

14. Tekshirish natijasida dorixonada soliq va sanitariya qonunchiligining jiddiy buzilishlari aniqlandi. Komissiya ishining oxiriga kelib, rahbar farmatsevtga tanbeh berish to'g'risida qaror qabul qildi, u o'z vazifalarini lozim darajada bajarmaganligi uchun buxgalter, hamshira, laboratoriya mutaxassisi va sanitariya xodimi edi. Boshqaruv xatolari menejerning o'zi tomonidan amalga oshirilganmi va agar shunday bo'lsa, qaysi xatolar?

- A. Vaziyat tahlili yo'q, qoidabuzarliklarning sabablari aniqlanmadi, shoshilinch qaror qabul qilindi
- B. Rasmiy vazifalarini bajarib bo'lgandan keyin, ish beruvchi bo'shatilmasligi kerak
- C. Rahbar xodimlarni mustaqil ravishda bo'shatish huquqiga ega emas
- D. Rahbar buxgalterni moliya bo'limining ruxsatisiz ozod qilishga haqli emas
- E. Qarorlar komissiya ishining oxiriga qadar qabul qilinmasligi kerak.

15. Kasalxonaning bosh shifokori yillik hisobot materiallarini o'rganib chiqib, kasalxonada kasalxona kunlarining etishmasligini aniqladi. Vaziyatni tibbiy kengashga xabar qilib, bir necha kundan keyin u yotoqda dam olish holatini tekshirishga kirishdi va vaziyat o'zgarishini aniqladi. Boshqaruv tsiklining qaysi bosqichi o'tkazib yuborildi?

- A. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va qarorlarni amalga oshirishni tashkil qilish
- B. Vaziyat tahlili
- C. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish
- D. Qaror ijrosini tashkil etish
- E. Nazorat

16. Bo'lim boshlig'i xodimlarning yillik ta'til rejasini tuzatish to'g'risida boshqaruv qarori qabul qildi. Buning uchun u katta hamshiraga alifbo tartibida ta'til tartibini yozib qo'yishni taklif qildi. Ertasi kuni ushbu qarorning bajarilishini tekshirib, u g'azabni qo'zg'atdi, xodimlar hayron bo'lishdi. Boshqaruv tsiklining qaysi bosqichi o'tkazib yuborildi?

- A. Vaziyat tahlili
- B. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish

- C. Qaror ijrosini tashkil etish
- D. Nazorat
- E. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va qarorlarni amalga oshirishni tashkil qilish

17. Kasalxonaning bosh hamshirasi kasalxonadagi yumshoq jihozlarning holatini tahlil qilib, eskirgan choyshablarni saralash va ularni yangilariga almashtirish yoki ta'mirlash kerak degan xulosaga keldi. Bir hafta o'tgach, u hech narsa qilinmaganligini ta'kidladi. Boshqaruv tsiklining qaysi bosqichi o'tkazib yuborildi?

- A. Qaror ijrosini tashkil etish
- B. Vaziyat tahlili
- C. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish
- D. Nazorat
- E. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va qarorlarni amalga oshirishni tashkil qilish

18. Bosh shifokor viloyat sog'liqni saqlash boshqarmasi boshlig'ining ko'rsatmalariga binoan dastlabki hujjatlarning monitoringi to'g'risida qaror qabul qildi. Qaror qabul qilishda bosh shifokor qanday xatoga yo'l qo'ydi?

- A. Bosh shifokor farmon chiqardi
- B. Bosh shifokor buyruq berdi
- C. Bosh shifokor buyruq berdi
- D. Bosh shifokor ko'rsatma berdi
- E. Bosh shifokor xato qilmadi

Barcha test holatlarida to'g'ri javob hamma joyda mavjud

GLOSSARY

Delegatsiya vazifalar va vakolatlarning bajarilishi uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olgan shaxsga berilishini anglatadi .

Boshqarish bu boshqarish funksiyasi va boshqarish operatsiyasi bo'lib, uning yordamida aslida nima bilan bo'lishi kerakligi taqqoslanadi.

Motivatsiya - bu rahbariyat xodimlarni rejalashtirilgan va tashkillashtirilgan tarzda harakat qilishga undaydigan jarayon .

Buxgalteriya hisobi - bu tashkilot faoliyatining miqdoriy va sifat jihatlarini tavsiflovchi boshqariladigan tizimning holati va rivojlanishi to'g'risida muntazam va muntazam ravishda ma'lumot to'plash .

Tashkilot - bu sub'ekt sifatida tashkilot maqsadiga erishish uchun tashkilot tuzilishini loyihalash, ishlarni taqsimlash va muvofiqlashtirish.

Vakolat - bu tashkilotning resurslaridan foydalanishning cheklangan huquqi va ba'zi bir xodimlarning harakatlarini muayyan vazifalarni bajarish uchun yo'naltirish.

Qaror qabul qilish - bu boshqalarning ko'pchiligidan birini tanlash jarayoni .

Strategik rejalashtirish - bu maqsadlarga erishishning eng yaxshi usuli to'g'risida qaror qabul qilish va qaror qabul qilish uchun maqsadlarni tanlash jarayoni .

Boshqaruv qarori - bu ijodiy jarayonning (boshqaruv sub'ekti) va jamoaning (boshqaruv ob'ekti) tizimning ishlashi bilan bog'liq yuzaga kelgan muayyan vaziyatni hal qilishga qaratilgan harakatlarining to'plangan natijasi .

Boshqaruv funktsiyasi - bu boshqaruv munosabatlarining o'ziga xos turi , ishbilarmonlik munosabatlarining mazmunini belgilaydigan va belgilaydigan tizim faoliyatiga boshqaruv ta'sirining o'ziga xos shakllari .

Foydalanilgan adabiyot:

1. Aronson E., Uilson T., Eikert R. Ijtimoiy psixologiya. Jamiyatdagi inson xulq-atvorining psixologik qonuniyatlari. - Sankt-Peterburg: PRIME-EUROZNAK, 2002. - 560 p .
2. Meskon M.X., Albert M., Xedouri F. Menejment asoslari: Per. ingliz tilidan. - M.: Delo, 1997. - 704 b .
3. Tatarnikov M.A. Sifat menejmenti tizimida boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari // Ekspertiza va tibbiy yordam sifati masalalari. - 2011. - 4-son.

1875

1876

1877

1878

1879

1880

1881

1882

Nashriyot litsenziya raqami: 163559

“KARTON PAPER BUSINESS 777” bosmaxonasida chop etildi

Guvohnoma raqami- 1076089. Pochta indeksi 140100

Samarqand shahar, Muazzamxon ko'chasi 53 uy

Bosishga ruxsat etilgan sana: 27.09.2023. Bayonnoma raqami:2

Bichimi 60x841/16. “Times New Roman” garniturasini. 4,06 bosma toboq.

Adabi: 100 nusxa. Buyurtma raqami: 93/2023

Tel/faks: +99899 730 13 00

1871

1871

1871