**Журавель В.И.,**

*доктор медицинских наук, профессор,*

*профессор кафедры менеджмента здравоохранения*

*Национального медицинского университета им. А.А. Богомольца*

**Журавель В.В.,**

*кандидат медицинских наук, врач высшей категории*

*клинической больницы «Феофания» Государственного управления делами*

**Борковский Д.С.,**

*магистр экономической безопасности, врач высшей категории, зав. отделением*

*клинической больницы «Феофания» Государственного управления делами*

**НЕЙРОПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ НАСЕЛЕНИЮ**

У роботі розглянуті деякі питання психології, що пов’язані з діяльністю менед-жерів системи медичної допомоги. Розкриті основні форми та принципи нейропсихологічного забезпечення процесу управління людськими ресурсами, які дозволяють підвищити ефективність і якість роботи співробітників сучасної соціальної системи.

*Ключові слова: менеджмент, менеджер, система, психологічне забезпечення, мотивація, персонал, трудовий колектив.*

В работе рассмотрены некоторые вопросы психологии, связанные с деятельностью менеджеров системы медицинской помощи. Раскрыты основные формы и принципы нейропсихологического обеспечения процесса управления человеческими ресурсами, позволяющие повысить эффективность и качество работы сотрудников современной социальной системы.

*Ключевые слова:* *менеджмент, менеджер, система, психологическое обеспечение, мотивация, персонал, трудовой коллектив.*

Several issues of psychology connected with managerial activity are considered in the article of the managers of the health-care system. The article describes the basic forms and principles of the neuropsychological psychological process of human recourses management that allows to increase efficiency and quality of staff in the modern system.

*Key words*: *management, managers, system, psychological provision, motivation, staff, working collective.*

**Актуальность**. Для оптимизации управленческой деятельности с позиций современного менеджмента руководителям структур системы медицинской помощи населению (СМПН) или, например, подсистемы стоматологической службы (СтС), важно психологическое сопровождение служебно-деловых отношений с сотрудниками и создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе. Это возможно при условии наличия знаний и навыков в должностных лиц по:

- исследованию социально-психологических проблем, характеристик ра-ботников, групп и коллективов;

- изучению индивидуально-психологических особенностей персонала, оценки, расстановки и рационального использования кадров в различных видах медико-организационной деятельности;

- использованию методов и форм делового общения, последних наработок нейроменеджмента;

- методике психологического воздействия на поведение людей в процессе трудовой деятельности;

- обеспечению личностной самореализации сотрудников, генерации идей и мотивации к труду со стороны персонала и др.

Поэтому сегодня актуализируется проблема профессиональной подго-товки управленческих кадров, которая, без акцента на ключевые нейропсихологические аспекты служебных коммуникаций, не может быть полноценной, ог-раничиваясь познаниями обучаемых на до(после)дипломном этапах только, например, в области организации, экономики, финансов, правовых основ, системы качества медицинской помощи/услуги (МП/У), работы с кадрами, документационного обеспечения и др.

Среди причин неэффективного управления в СМПН Украины – недоста-

точный базовый профессионализм руководителей по менеджменту. Так, индекс

компетентности курсантов-управленцев по основам менеджмента и принципу системности колебался в пределах 0,11-0,37 *(от потенциального 1,0)* в первых руководителей и 0,08 до 0,19 среди заместителей/функциональных руководителей в начале циклов специализации, и соответственно – 0,29 до 0,59 и 0,21 до 0,44 в начале предаттестационных циклов [1, с.21].

**Постановка проблемы.** Вопросамсоциально-психологическим явлениям, факторам коллектива и **особенностям поведения человека в управленческой сфере, как своеобразной квинтэссенции практики руководителя и неотъемлемого компонента его общей культуры и** профессиональной компетентности, посвящены работы многих авторов (*Березкина Т.Е., Вачугов Д.Д., Вежновец Т.А., Кислякова Н.А, Москвичев С.Г., Никифоров Г.С., Пугачев В.П., Щекин Г.В. и др.*). Однако по-добные исследования, как правило, ориентированы на кадровый менеджмент, работу с персоналом или отдельные проблемы управления, отождествляя его с менеджментом (*что в принципе неверно из-за вхождения в профессиональный диссонанс на теоретико-прикладном уровне, т.е. по сути*), и, практически, без учёта современных исследований нейропсихологии и нейроменеджмента.

Тематическая направленность данной публикации вызвана необходимостью, на наш взгляд, уточнения отдельных психологических позиций управленческой деятельности на основе тематических публикаций по психологии управления и нейроменеджмента, собственных наработок и имеющегося опыта.

**Цель статьи** – “вооружить” руководителей и специалистов отдельными социологическими и нейропсихологическими знаниями и навыками, необходимыми для осуществления и повышения эффективности управленческой деятельности, её научного уровня в СМПН в целом и СтС, в частности.

**Основной материал**. На современном этапе системно-комплексного управления СМПН Украины и её подсистем, руководителям приходится сталкиваться с рядом социально-психологических проблем (*общение, принятие решений, сотрудничество групп сотрудников, их взаимоотношение в процессе труда, мотивация трудовой деятельности сотрудников, влияние управленческих структур на эффективности взаимодействия членов коллектива и др*.), разрешение которых возможно в рамках современного менеджмента и его методов.

Менеджмент, как сложное социально-экономическое явление и научно-практическое направление, ориентированное на обеспечение функционирования управляемых систем в условиях рыночных отношений, на данном этапе своего развития трактуется по-разному. Обобщённый анализ свидетельствует, что авторские исходные в трактовке понятия менеджмента сводятся к [2]:

- *виду деятельности* **(**характеризуется динамическими преобразованиями или действиями на комплексной, системной и процессной основе);

- *типу управления*(указываются используемые схемы-модели управленческой деятельности, особенности служебно-должностных взаимоотношений);

*- процессу* (как свойство любого труда, вида деятельности, управления);

- *профессии* **(**характеризуются предмет и вид деятельности сприменением человеком специальных знаний и навыков).

В Оксфордском словаре “менеджмент” определяется как: способ, манера общения с людьми; власть и искусство управления; особые умения и административные навыки; орган управления, административная единица.

В нашем понимании“… *менеджмент* – это совокупность теоретически обоснованных и проверенных на практике законов, теорий, принципов, механизмов, методов, правил, приёмов и рекомендаций по организации и осуществлению целенаправленной управленческой деятельности” [1, с.22].

Но, невзирая на различие в подходах трактовки понятия менеджмента, одной из самых характерных особенностей его исторического развития является последовательная психологизация (*от Ф. Тейлора до сегодняшнего дня*). И это не случайно. Ведь современный руководитель вынужден принимать управленческие решения (УР), как правило, в очень сложных ситуациях, имея дело с людьми, с их не­изменными личностными чертами и психологическими особенностями, имеющих универсальное значение. В конечном счёте, это привело к появлению нового научного направления – психологии менеджмента [3].

В перечне профессионально-важных качеств успешного руководителя приоритет сегодня отдаётся умению общаться и руководить людьми (*межлич-*

*ностное общение, коммуникация, личное воздействие на людей и др.*), владению

навыками управления *(обосновывать цели, определять задачи и проблемы по ним, принимать решения, управлять временем, организовывать свой труд, выстраивать приоритеты в делах и т.д.*). Поэтому и неслучайно, что *объектом* изучения в психологии менеджмента выступают люди, управленческая деятельность, а его *предмет* составляют психологические явления организованных структур, вопросы психологии труда, общей психологии и психологии личности, управленческие функции и психологические условия их реализации.

Не детализируя вопросы общепсихологического характера, но акцентируем внимание на некоторые нейропсихологические составляющие практики менеджмента применительно к СМПН, СтС, а именно:*тип мышления сотрудника/руководителя; тип нервной системы сотрудника/руководителя; психологические слои коллектива; каналы восприятия/обработки информации сотрудниками; нейроменеджмент; особенности поведения сотрудников и общения с ними; стили и пути управления.*

Определяя задачи и конечные результаты деятельности, выбирая исполнителя задания/поручения, руководитель должен учитывать тип мышления сотрудника(ов). Существуют *латеральный* и *вертикальный* типы мышления. *Латеральное, боковое мышление* (lateral thinking) – это способ творческого мышления, способствующий генерации большой численности идей путём разрушения или смены существующих паттернов (*т.е. это рассуждения “около проб-лемы”*), а основанное на привычных паттернах *вертикальное, стандартное или логическое мышление* – их разрабатывает [4-5]. Нешаблонное мышление часто сравнивают с интуицией, внезапным вдохновением или аутогенным состоянием человека. Поэтому креативность и творчество являются антиподами логики.

Главное отличие между логическим и творческим мышлением состоит в том, что при шаблонном, логическом, мышлении логика управляет разумом по выбору самого многообещающего подхода к решению вопроса, тогда как в процессе креативного мышления она лишь играет обслуживающую роль. И действительно, логика не является главной в творческом процессе, однако, тем не менее, она необходима для поиска, отбора, адаптации и анализа новых идей.

**Таким образом, латеральное мышление с помощью необычных методов ищет решение трудных проблем, игнорирующихся обычным логическим мышлением**. Однако, латеральный метод, по мнению члена Украинского маркетинг-клуба, маркетинг-директора компании “КОНТУР-2001” Е.С. Бутивщенко, равно как и другие, не исключают друг друга, а лишь дополняют и усиливают.

Среди индивидуально-психологических качеств личности одно из центральных мест занимают *типы (виды) темпераментов* или тип нервной системы. *Темперамент* – это характеристика человека со стороны его динамических особенностей и психической деятельности (*темп, ритм, интенсивность психиче­ских процессов и состояний и др*.) [6].

В медицинской практике, как и современной психологи, широко распространена базовая типология темпераментов, вклю­чающая четыре их типа: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик (табл. 1).

Таблица 1

Характеристика некоторых свойств личности в зависимости

от типа темперамента/нервной системы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Свойства  личности | Типы темпераментов | | | |
| Холерик | Сангвиник | Флегматик | Меланхолик |
| Эмоции | Сильные,  кратковременные | Слабые,  кратковременные | Слабые,  длительные | Сильные,  длительные |
| Самооценка | Завышенная | Реальная | Заниженная | Средняя |
| Коммуникабельность | Высокая | Умеренная | Низкая | Ниже средней |
| Отношение к нововведениям | Положительное | Преимущественно положительное | Безразличное | Преимущественно отрицательное |
| Работоспособность  (в течении недели) | Высокая, особен-но в первые 3 дня | Стабильная | Повышается  к концу недели | Низкая, само-  дискредитация |
| Отношение к порученному делу | Поверхностное | Ответственное | Равнодушное | Формальное |
| Вид, условия принятия УР | Эмоциональное, личностно-зависимое | Обоснованное, проб-лемно/ситуационно-  зависимое | Запоздалое,  производственно- зависимое | Вынужденное,  документационно-зависимое |
| Поведение в сложных ситуациях | Непредсказуемое | Расчётливое | Хладнокровное | Растерянное |
| Результативность труда | Средняя | Высокая | Средняя | Умеренная |
| Отношение к критике | Агрессивное | Спокойное | Безразличное | Обидчивое |
| Подверженность влиянию | Умеренная | Слабая | Слабая | Высокая |
| Отношение к коллегам, руководству | Нестабильное,  с чувством  превосходства | Ровное,  дружеское | Умеренно заниженное, с элементами обиды, зависти | Заниженное,  уход в “тень” |

*Примечание:* Использованы данные работы [5] и авторские дополнения.

Как следует с таблицей 1, свойства личности различаются в зависимости от типа темперамента/нервной системы:

*- холерик* – отличается: быстротой действий; сильными, возникающими и меняющимися чувствами; достаточной ответственностью и работоспособность; относительно уживчивым характером; ярко выражающимися невербальными признаками (*речь, жесты, мимика, телодвижения*);

- *сангвиник* – характеризуется: высокой ответственностью и работоспособ

ностью; стабильными и доброжелательными взаимоотношениями; живостью, быстрой возбудимостью; лёгкой сменой эмоций;

*- флегматик* – это: медлительный, спокойный, с заниженным уровнем ответственности и трудолюбия человек; обладает относительно уживчивым характером, слабым проявлени­ем чувств, граничащим с безразличием ко всему;

*- меланхолик* – это человек, склонный к: депрессиям, грусти, подавленности; повышенной впечатлительности; относительно незначительным внешним выражениям своих чувств.

По доминированию определённых психических функций (*мышление, ощу-щение, чувства, интуиция*) имеется и другой подход к типологии людей. В этой схеме типологизации люди обозначаются словами “экс­траверт” (*общительны, стремятся к риску, любят перемены; раскованные, оптимистичные, весёлые, вспыльчи­вы и агрессивны*) и «интроверт» (*замкнуты, малообщительны, медлительны, склонны к самосозер­цанию, разборчивы в людях, избегают шумных компаний*) [7].

Знание и учёт особенностей темперамента/нервной системы сотрудника – важное условие для обеспечения групповой совмести­мости и эффективности деятельности, а также оптимального распределения управленческих заданий. В группе сотрудников отри­цательные черты одного темперамента можно уравновесить положительными чертами другого, на­пример, пессимизм и замкнутость меланхолика – оптимизмом и общительностью сангвиника. Лёг­кость смены настроений и увлечений холерика хорошо сдерживают депрессивное состояние и грусть меланхолика, а дополняют спокойствие, логичность и устой­чивая целеустремлённость флегматика [3].

Однако не все типы темпераментов/нервной системы человека могут быть

взаимно дополняемыми. К наиболее сложным негативным типам обычно относят *несинтонных интровертов* – внутренне ориентированных людей с жёсткой асоциальной установкой. Поэтому в управленческой практике СМПН, СтС свойства темперамента следует рассматривать в связи с другими свойствами личности, и в пер­вую очередь с особенностями характера. Важно помнить и то, что нет плохих и нет хороших характеров, мужских и женских, поскольку все имеют свои недостатки и свои достоинства.

В управляемой системе руководителю при подборе, расстановке сотрудников, определении для них совместных рабочих комнат, формировании “малых групп” или “творческих коллективов” следует учитывать, кроме типов темперамента/нервной системы личности, и психологические слои коллектива. Их шесть:

- *коллективисты –* для них любые общественно-коллективные мероприятия/действия превалируют над исполнением своих производственных обязанностей, о которых они часто и забывают (*персонаж “Шурочка” в к/ф Э. Рязанова* “*Служебный роман”*);

*- индивидуалисты –* для них: работа, труд и занятость; одержимость в решении служебно-производственных дел; высокоответственность за порученные задания, игнорирование бездельников; преданность месту работы;

*- подражатели –* это: заискивающиеперед руководством, готовые на “услужливые действия” типа чая и “подвиги” из-за карьеры; неискренние в своих намерениях; способны “подставить ножку” любому (*и* *коллеге, и руководителю*);

*- претензионисты –* считают, что их “место” несправедливо занимает руководитель, готовы к обострению отношений, открытому оппонированию и к руководству, и к нововведениям;

*- пассивные –* работают по инструкции, предпочитают находится в “тени”, порой имитируют “бурную” деятельность, часто уточняют задание и т.д.;

*- изолированные –* это дискредитировавшие себя *(словом или действием)* сотрудники, которых коллектив “старается не замечать”. Долго в изоляции они не будут – грядёт психологический конфликт.

Безусловно, нахождение коллективиста и индивидуалиста в одной рабо-

чей комнате или рабочей группе, наверное, будет нерациональным, и в служебно-производственном, и в этико-психологическом отношениях.

Управленческая деятельность в СМПН, СтС сопровождается проведением ряда регулирующих форм *(собеседования с исполнителями заданий, собрания, совещания, медсоветы, коллегии, обходы, выезды на место),* во время которых обсуждаются текущее дела, актуальные служебные вопросы, проблемы, план и программы мероприятий, а также даются соответствующие поручения, т.е. происходит обмен информацией. Для руководителя при этом важно добиться адекватной оценки ситуации и восприятия смысла или цели заданий сотрудниками. Но на практике это не всегда однозначно из-за различия людей в запоминании информацию и реакции на неё в зависимости от преобладающего органа (канала) восприятия и обработки информации.

Так, в соответствии с мультисенсорным подходом учёта каналов получения и обработки информации люди делятся на *визуалов* (35,0%), *аудиалов* (25,0%) и *кинестетиков* (40,0%) [7-8] – табл.2.

Таблица 2

Каналы получения и обработки информации людьми

(мультисенсорный подход)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип  человека | Орган  восприятия | Функция  познания | Словарь  высказываний | Концентрация внимания | Память |
| Визуал | Зрение | Наблюдать,  воображать | Смотреть, наблюдать, картина, яркий, как видите | Шум не мешает | Картинно-истори-ческая память.  Запоминает – 30,0% |
| Аудиал | Слух | Слушать,  говорить,  обсуждать | Послушайте, обсуждать, молчаливый, беззвучный | Отвлекается на звуки | Запоминает 10,0% (*что обсуждалось*) |
| Кине-стетик | Движение,  обаяние, прикасание | Действовать,  сопереживать | Схватывать, тёплый, мягкий, шелковистый, гибкий | Тяжело сконцентрироваться | Помнит все и на всю жизнь (*общее впечатление*) |

Согласно таблицы 2, орган/канал восприятия большинства информации в:

- *визуала* – зрение; информация и память картинная, интересуют, зрите- тельные образы, фантазии, жесты, цвет, свет; продуктивность на 17,0% выше из-за запоминания деталей; во время общения взгляд, в основном, направлен вверх;

- *аудиала* – слух; информация и память звуковая (*то, что обсуждал, слу-*

*шал*); интересуют слова, интонация, слуховые образы, тон, тембр голоса, звуки, музыка; во время общения взгляд, в основном, направлен по средней линии;

- *кинестетика* – другие органы/моторный канал(*движение, обаяние, прикасание и др.*); информация эмоциональная; внутренние ощущения, прикосновения, кожное и мышечное чувство, давление, вибрация; запоминает общее впечатление, движения; заложник чувств и эмоций; во время общения взгляд, в основном, направлен вниз, время от времени пытается дотронуться.

Отличаются эти типы людей и по словарю высказываний, и способности концентрации внимания (табл. 2).

Относительно особенностей мышления, то существует и ещё один, редко встречающийся тип людей – ***дискреты*** [8-9]***.* Дискрет**ы – люди мыслят с точки зрения логического обоснования полезности, функциональности или смысла. Информацию воспринимают с помощью цифр, знаков и логических доказательств буквально, не задумываясь о том, что может стоять за ней.

Следует признать, что людей с принадлежностью к одному из вышеуказанных типов, не существует. У каждого человека есть частица от других ти-пов, но с владением доминирующего органа/канала восприятия информации.

Управленцам полезно знать, что метод *“кнута и пряника”* в современном мире перестаёт функционировать [10], о чем свидетельствуют последние результаты исследования и выводы нейроменеджмента – нового научного направ-ления на стыке нейробиологии, психологии и менеджмента, помогающего понять мыслительные процессы людей, подчинённых.По отношению к менеджменту, например в СМПН или СтС, то изучение мозга доказывает, что:

- в процессе принятия УР эмоции и опыт руководителя/ответственных должностных лиц более значимы, чем логика;

- стратегические планы заставляют руководителя и сотрудников сосредотачиваться на краткосрочных результатах в ущерб долгосрочным, прогнозным показателям/критериям;

- отдельные методы управления (*административные, экономические, пра-*

*вовые*) не только неэффективны, но и приводят к нежелательным результатам;

- внутрисистемные небольшие стимулы имеют для сотрудников более силь-

ный мотивационный эффект, чем крупные внесистемные награды;

- конкурс – лучший метод стимулирования сотрудничества;

- более эффективный тот руководитель, который меньше всего управляет;

- каждый человек имеет свою ментальную версию мировоззрения, а поэтому воздействия на них не всегда обеспечивают желаемый результат;

- окружать себя вкоманде, аппарате управления необходимо теми сотруд-никами, кто позитивно влияет на Вас и помогает развиваться, т.е. *по принципу “ярких звёзд”, а не “тёмного неба”*;

- поощрение или критика не являются эффективными в управлении, если они не совпадают с ожиданиями работника;

- одни и те же формы воздействия вызывают у сотрудников разные подсознательные реакции (таблица 3).

Таблица 3

Реакции сотрудников на отдельные формы воздействия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Подсознательная реакция  Форма воздействия | Сотрудник “А” | Сотрудник “В” |
| Крик, угрозы | Возвращают к нормальному ритму работы *(способен к сопротивлению!)* | Впадает в ступор  *(не способен сопротивляться!)* |
| Объяснение деталей задания | Раздражает | Не может работать  без детального объяснения |
| Одна и та же фраза приказа | Вызывает понимание, одобрение | Непонятно, неоднозначно,  может вызывать отрицание |
| Инновационная, творческая работа, коммуникации,  осваивание языков | Приемлемы, особенно для левши | Не приемлемы,  испытывает затруднения |
| Рутинная работа или  проверка мелких деталей | Ограниченно пригоден  *(быстро соображающий*) | Пригоден *(медленно/запоздало соображающий)* |

Таким образом, деловые контакты и взаимодействия требуют от руководителя зна­­­ний психологии (*реакция = личность + ситуация*) и психологоориентированных законов менеджме­­нта, например: третий закон Чизхолма (*любые предло­­жения люди понимают иначе, чем тот, кто их вносит);* закон Мэрфи (*под давлением все ухудшается*). Поэтому, рекомендуется:

а) контакты с подчинёнными осуществлять с учётом их условий жизни, служебного и профессионального положения, психоэмоционального состояния;

б) придерживаться правила: будь спокоен, даже если “*ки­­пишь****”***, а принимай решение, когда “*остынешь*”;

в) правильно задавать тон беседы, начиная с момента приветствия (*следует первым привет­­ствовать посетителя*).

Сотрудники, кроме темперамента и характера, отличаются и по отношению к труду. Можно выделить *три* группы таких сотрудников[2]:

а) достигающие цели, независимо от того награждают или наказы­­­вают их

в процессе работы, т.е. это одержимые лица. Такие лица, как правило, не требуют (*а порой и не терпят*!) излишнего контроля над их деятельностью в процессе выполнения задания. Они успешно работают в условиях максимальной самостоятельности и опреде­­­лённой свободы;

б) достигающие цели, но их работоспособность и творческая инициа­­­тива зависит от частоты, формы и методов стимулирования труда. Это лица с “претензией на что-то”. Для этой категории сотрудников чрезвычайно важным является “публичное” признание их заслуг и успе­­­хов. В противном случае они могут вступить в конфронтацию или оппо­­зицию по отношению к руководителю, а нередко, и по отношению к кол­­­лективу. Поэтому деловые взаимоотношения с ними необходимо строить по принципу “*да-нет”* и, желательно, в присутствии третьего лица. Контроль над их деятельностью нужен, но профессионально-щадящий или аргументировано-обоснованный по факту конкретной деятельности. Мож­­­но (*а порой и следует!*) в отношении таких лиц употреблять те или другие меры административного воздействия;

в) лица, работающие в силу того, чтобы только не быть наказан­­­ными. Эта группа сотрудников малоактивна и малоинициативная, привык­­­ла и работает по установленным правилам, рекомендациям, прописям или технологиям. Самостоятельность в работе для них исключена, поэ­­тому и требуют действенного контроля со стороны руководителя.

Бесспорно, что путём умелого сотрудничества с подчинёнными мо­­­жно добиться высоких результатов, но результативность такого взаимодействия прямопропорциональна уровню её организации, понимания и точного представления сторонами задач, стоящих перед ними, коллективом. А поэтому в обязанности руководителя входит:

- разъяснение подчинённому поставленных перед ним целей и задач;

- помощь в достижении промежуточных и конечных результатов работы;

- выбор степени участия и форм влияния на процесс функционирования системы/службы на всех её стадиях – *обоснование цели*, *принятия решений, планирования работы, реализации мероприятий, контроль испо­­лнения решений*.

**Оптимальный психологический климат в коллективе, мягкость и доброжелательность повседневного общения** (*до 80,0% рабочего времени руководителя-менеджера*) – одна из основных предпосылок уравновешенности, бесперебойности управленческой и лечебно-диагностической деятельности.

Эффективное общение, общительность – виды профессиональной деятельности менеджера, имеющие свои тонкости, сложности и психологические закономерности, вербальные формы и паравербальные средства – *жест, мимика, панто-мимика, положение зрачка (при неправдивой информации зрачок расширяется*).

На слово люди реагируют так же, как на непосредственные физические воздействия. Слово может вдохновить и вызвать апатию, побудить человека на сильные и смелые поступки или парализовать его деятельность (см. табл.3). *Хороший менеджер* – доходчиво, разумно и убедительно говорящий человек, а *недостаточно результативные менеджеры* – малообщительные (*замкнутые или необщительные*), не обеспечивают коллектив необходимой информацией и эмоционально положительным воздействием, тогда как сверхобщительные (*болтуны*) мешают работе коллектива [11].

Научными исследованиями установлено, что устная информация воспринимается всего на 50,0%, и люди начинают что-то додумывать, дополнять, причём, опираясь на непроверенные факты и собственные установки, домыслы. Чтобы свести искажение информации к минимуму, рекомендуется: 1) уменьшить, насколько это возможно, количество передаточных звеньев, участвующих в передаче сведений; 2) своевременно давать сотрудникам всю нужную информацию; 3) контролировать правильность усвоения получаемой информации.

В процессе служебной деятельности руководителями используются, как правило, два пути управления: *прямой и опосредованный*. При *прямом пути* взаимоотношения между субъектом управления и объектом уп­­­равления строятся по принципу прямых, нередко жёстко регламентиро­­ванных, воздействий в виде приказа, распоряжения или указания. По *стилю управления* – это диктаторско-автократические воздействия. Такие путь и стиль управления – отделяют объект управления от субъекта управления, “охлаждают” взаимоотношения.

*Опосредованный путь управления* определяет необходимость использова­­­ния комплекса мероприятий, вызывающих: положительные мотивы и мотивации в исполнителей к своему труду; чувство гордости, полно­­­ценности и ответственности за результаты своего труда; сопереживание за труд коллектива.

Особенности и сущность прямого и опосредованного путей управления представлена на рисунке 1.

##### ***Субъект***

***управления***

О в

п о

о з

с д

р е

е й

д с

о т

в в

а и

н е

н

о

е

П п

р у

я т

м ь

о

й

##### ***Субъект***

***управления***

Рис. 1. Прямой и опосредованный пути управления

Наши наблюдения свидетельствуют, что в непосредственной управленческой практике предпочтение отдаёт­­ся прямому пути управления, ибо только в 12,8% случаев выявлено ком­­­бинированное применение *прямого* и *опосредованного* путей управления. А ведь руководитель должен владеть одинаково умело этими двумя путями руководства, регулирующими “жезлами” как при принятии УР, вводе его в систему и обеспечении выполнения, так при организации служебно-деловой деятельности в зависимости от типа и вида управления.

Таким образом, пути и стиль руководства являются не только мотивиру-

ющим фактором, сохраняющий статус-кво и чувство собственного достоинства человека, как личности, но и реализуют устойчивый лично-профессиональный комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношениях с подчинёнными [12]. Поэтому в управленческой деятельности необходимо придерживаться следующих подходов к людям: каждый человек талантлив по-своему; каждый индивидуум может развить как общие, так и специальные способности; невозможно дать человеку полную, исчерпывающую и окончательную оценку и др.

**Выводы:**

1. Практика убеждает, что эффективность управленческой работы, производственная отдача подчинённых во многом предопределяются характером их отношений с руко­­водителем, который должен находить индивидуальный подход к каждому сотруднику. Чутким отношением к людям, стремлением понять их нужды и трудности, поддержкой в случае необходимости, демонстра­­­цией заинтересованности в их успехе можно добиться значительно больше, чем принуждением*.*

2. Доказано, что нейропсихологический фактор профессиональной деятельности менеджера является не только определяющим в функционировании и реорганизационных изменениях в СМПН или СтС, но и будет усиливаться с возрастанием интереса к таким нейропсихологическим составляющим менеджмента, как:

- поиск новых форм создания благоприятного психологического климата;

- сотрудничества в коллективах и группах;

- профессионального роста и личностной самореализации сотрудников;

- обеспечение генерации идей и мотивации к труду со стороны персонала;

- укрепление, поддержание физического здоровья менеджеров;

- психологическое консультирование должностных лиц и др.

3. Процесс непрерывного психологического сопровождения управленческой деятельности в СМПН или СтС на основе требований современного менеджмента следует рассматривать в качестве обязательного условия становления руководителя, специалиста, их служебно-профессиональной деятельности.

**Литература:**

1. *Журавель В.І. Журавель В.В.* Актуалізація менеджменту в системі медичної допомоги населенню України // Актуальні проблеми клінічної та профілактичної медицини. 2018. Т. 2, № 4. – С. 20-25.

2. *Журавель В.И., Запорожан В.Н.* Менеджмент в системе медицинской помощи / В.И. Журавель, В.Н. Запорожан. – О.: Одес. гос. мед. ун-т, 2000. – 432 с.

3. Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г.С. Никифорова. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2004. – 639 с.

4. *Эдвард де Боно.* Латеральное мышление /Де Боно Эдвард. – Питер, 1997. – 320 с.

5. *Эдвард де Боно*. Искусство думать/Де Боно Эдвард. – Альпина Паблишер, 2015. – 172 с.

6. *Вачугов Д.Д., Березкина Т.Е., Кислякова Н.А.* Основы менеджмента: Учебник / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова. – М.: Высш. шк., 2001. – 367 с.

7. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом организации: Учебник /В.П. Пугачев. – М.: Аспект-Пресс, 1998. – 279 с.

8. *Безуглий Д.С.* Візуалізація як сучасна стратегія навчання /Д.С.Безуглий// Фізико-математична освіта. – 2014. – № 1. – С. 5-11.

9. *Єрмолаєва Ж.Є*. Інфографіка як спосіб візуалізації навчальної інформації/ Ж.Є. Єрмолаєва// Концепт. – 2014. – № 11. – С.2.-9.

10. *Чарльз, С. Якобс.* Нейроменеджмент. Почему кнут и пряник больше не работают / С. Якобс Чарльз. – Киев: Companion Group, 2010 – 208 с.

11. *Ицхак Адизес, Калдерон*. Идеальный руководитель / Калдерон Адизес Ицхак. – М.: Альпина Бизнес Брукс, 2014 – 264 с.

12. *Блинов А. О.* Мотивация персонала корпоративных структур / А. О. Блинов // Маркетинг. – 2001. – № 1. – С. 88-101.

---------------------------------------------

***Відомості про авторів:***

1. Журавель Володимир Іванович, д.м.н., професор, 0674847718, [zhuravel\_vi@ukr.net](mailto:zhuravel_vi@ukr.net).
2. Журавель Віктор Володимирович, к.м.н., лікар вищої категорії, 0674890257, viktor\_stomat@ukr.net.
3. Борковський Дмитро Сергійович, лікар вищої категорії, завідувач відділенням, магістр економічної безпе-ки, 0677786664, [bodmis77@gmail.com](mailto:bodmis77@gmail.com).