

Организация как объект управления.

Цель лекции: дать представление об организации как объекте управления и ее структуре.

План лекции:

- 1. Понятие организации и организационной структуры.**
- 2. Внешняя и внутренняя среда организации.**
- 3. Сравнение структур управления.**
- 4. Типы организационных структур управления.**

Организация

- - группа людей, деятельность которых координируется для достижения поставленных общих целей.

Группа должна соответствовать требованиям:

- наличие не менее двух человек, считающих себя частью группы;
- наличие цели, которая принимается как общая для всех членов организации;
- наличие членов группы, которые работают вместе для достижения общих целей.

Общие характеристики организации:

- **Ресурсы организации. К ним относятся: кадры организации, капитал, материалы, технология, информация, которые составляют внутреннюю среду организации.**
- **Зависимость организации от внешней среды. Организация полностью зависит от окружающего мира, то есть внешней среды как в отношении ресурсов, так и в отношении своих клиентов или потребителей.**
- **Разделение труда в организации.**
- **Необходимость управления в организации.**

Различают горизонтальное и вертикальное разделение труда.

- **Горизонтальное разделение труда** - это разделение на параллельно функционирующие подразделения внутри организации. Сложные большие организации осуществляют горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающиеся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называют отделами или службами.
- **Вертикальное разделение труда** - это координация работы составных частей организации: отделов, служб, различных подразделений. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации:

- а) **Поставщики.** Поставщиками капитала в основном являются банки, акционеры и частные лица. Чем лучше обстоят дела у данной организации, тем больше шансов получить кредит на льготных условиях у поставщиков капитала.
- б) **Трудовые ресурсы.** Без нужных специалистов должной квалификации нельзя эффективно использовать сложную технику и оборудование.
- в) **Законы государства.** Организации обязаны выполнять не только федеральные, но и региональные законы. Государственные органы обеспечивают принудительное выполнение законов в сфере своей компетенции.
- г) **Потребители.** Потребители решают, какие товары и услуги для них желательны, то есть они определяют направления и возможности роста организации. В рыночной экономике действует принцип: "Потребитель - король рынка".
- д) **Конкуренты.** Руководство предприятия должно понимать, что неудовлетворенные нужды потребителей создают свободные ниши на рынке для конкурирующих организаций.

Группы функций управления

- **общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);**
- **управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);**
- **конкретные области управления (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды).**

Объем управления



К задачам планирования относят:

- **выбор технологического процесса;**
- **планирование программы производства;**
- **планирование последовательности производства (оперативное планирование);**
- **формирование производственных систем (систем оборудования);**
- **содержание и эксплуатация оборудования;**
- **организация материально-технического снабжения.**

Реализация функций в области маркетинга включает:

- организацию сбора и обработки маркетинговой информации;
- выбор целевых рынков и их сегментирование;
- применение маркетинговых решений по продукту;
- выбор и взаимодействие с каналами товародвижения;
- продвижение товара;
- выбор и реализация ценовой политики;
- планирование и анализ эффективности маркетинговой деятельности.

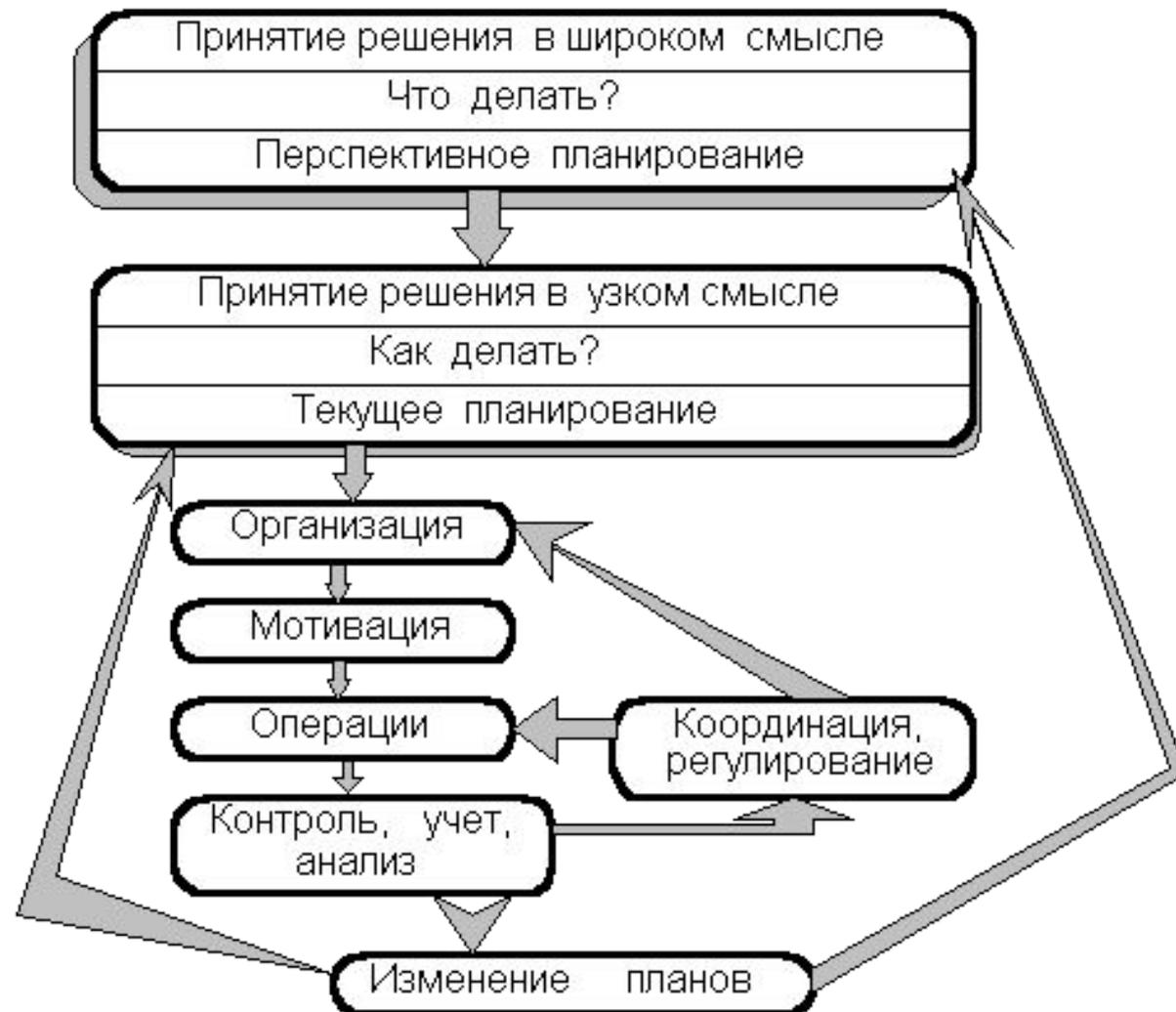
Принятие управленческих решений.

Цель лекции: Дать представление об управленческом решении и видах управленческих решений.

План лекции:

- 1. Решение и его виды.**
- 2. Подходы и методы принятия решений.**
- 3. Основные правила и этапы принятия решения.**
- 4. Оценка альтернатив.**
- 5. Оценка результатов.**
- 6. Уменьшение неопределенности в процессе принятия решения.**
- 7. Оценка риска.**

Цикл управления



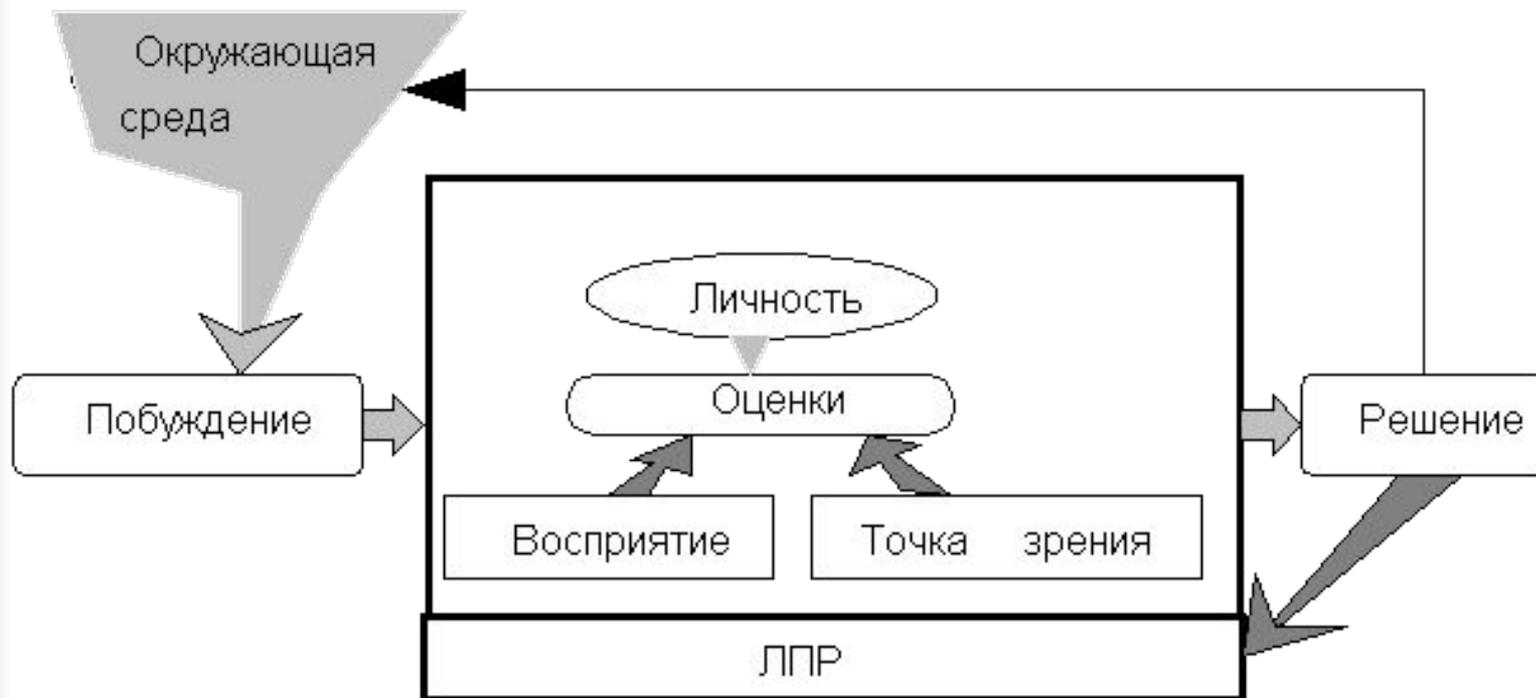
Классификация решений, принимаемых в процессе управления

- по объекту решения (ориентированные на цели или средства, основополагающие структурные или ситуационные);
- надежности исходной информации (на основе надежной информации, рисковые и ненадежные);
- срокам действия последствий (долго-, средне-, краткосрочные);
- связи с иерархией планирования (стратегические, тактические, оперативные);
- частоте повторяемости (случайные, повторяющиеся, рутинные);
- производственному охвату (для всей фирмы, узкоспециализированные);
- числу решений в процессе их принятия (статические, динамические, одно- и многоступенчатые);
- ЛПР (единоличные, групповые, со стороны менеджеров, со стороны исполнителей);
- учету изменения данных (жесткие, гибкие);
- независимости (автономные, дополняющие друг друга);
- сложности (простые и сложные).

Четко структурированное решение



Слабо структурированное решение



Личность, власть и авторитет менеджера.

Цель лекции: Дать представление о роли личности и власти в процессе управления

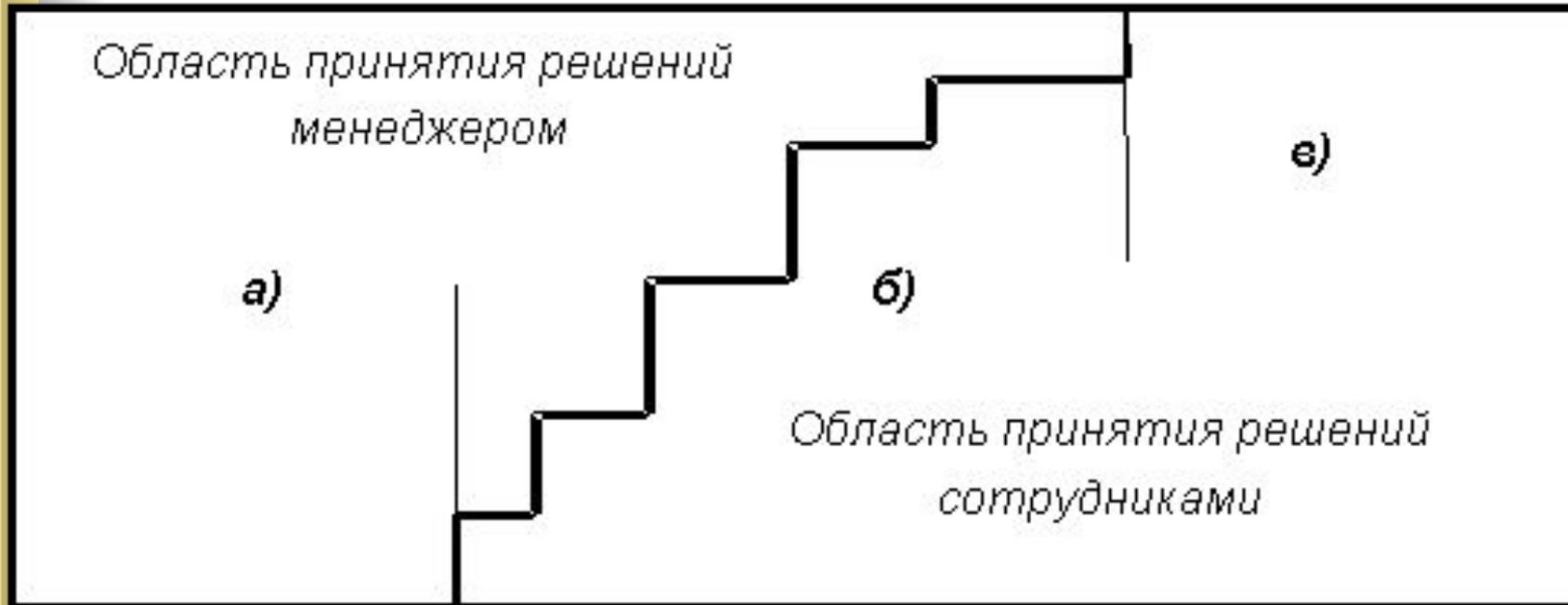
План лекции:

- 1. Администратор, управляющий, руководитель.**
- 2. Требования к руководителю.**
- 3. Оценка руководителей и их профессиональный рост.**
- 4. Власть и личное влияние.**
- 5. Способы влияния на подчиненных.**
- 6. Авторитет менеджера.**

Руководитель должен иметь:

- широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования,
- чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы,
- творческий подход и умение мотивировать себя и персонал,
- желание и способность сотрудничать,
- понимание результатов, умение планировать и выполнять планы,
- способность идти на риск,
- способность принимать решения,
- готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персонала.

Различие стилей управления (*по участию в них исполнителей*)



Стиль: а) авторитарный; б) сопричастный; в) автономный.

Эффективность достижения цели при авторитарном стиле управления

- **Обеспечение выживания в случае кризиса.**
- **Снижение издержек в условиях дефицита времени.**
- **Большие затраты на квалифицированного менеджера.**
- **Незаинтересованность сотрудников в экономии средств.**
- **Частое отсутствие менеджера.**

Эффективность достижения цели при сопричастном стиле управления

- **Использование рыночных шансов через заинтересованных сотрудников.**
- **Снижение убытков в отсутствие менеджера.**
- **Большие затраты на координацию.**

Коммуникации.

Цель лекции: Дать представление о коммуникациях и факторах способствующих взаимопониманию.

План лекции:

- 1. Понятие о коммуникациях.**
- 2. Виды коммуникаций.**
- 3. Коммуникационные структуры и роли.**
- 4. Общение – основа коммуникаций.**
- 5. Приемы эффективного общения и слушания.**
- 6. Законы управленческого общения.**
- 7. Понятие об аттракции.**

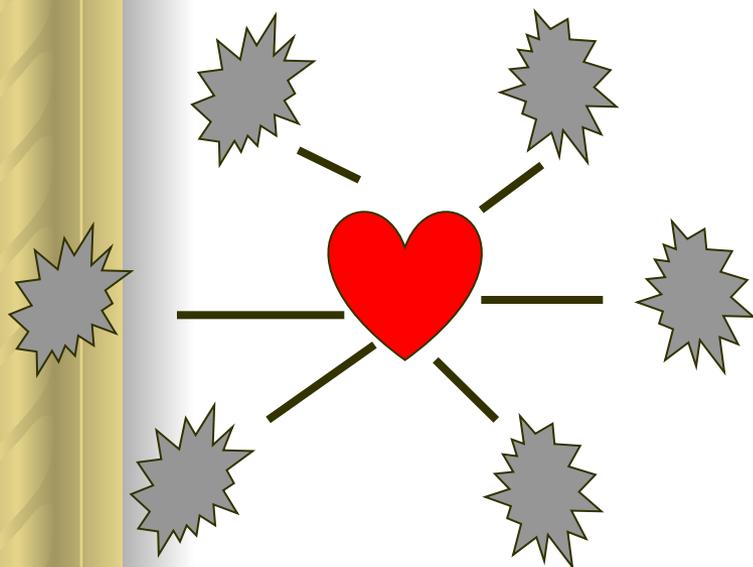
Коммуникация

(от лат. communico - делаю общим, связываю) - процесс передачи информации от источника к получателю с целью изменить: его знания, установки или явное поведение.

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ КОММУНИКАЦИЙ

- **Познавательная – передача содержания, информации**
- **Несловесная - общение с помощью поз, жестов и мимики**
- **Экспрессивная - передача чувств, оценок, взглядов**
- **Убеждающая - влияние с целью изменить отношение к чему-либо или что-либо сделать**
- **Социально-ритуальная – поддержание обычаев, норм и процедур поведения**

Коммуникационные роли



«ЛИДЕР МНЕНИЯ» -
неформальный лидер,
оказывающий
существенное влияние
на других членов
группы, оценивая и
направляя к ним
входящую
информацию; является
более доступным, чем
администратор;
соблюдает групповые
нормы поведения

Барьеры общения

1. **поверхностные суждения**
 2. **стереотипы**
 3. **озабоченность и занятость собой**
 4. **сверхреакция на эмоционально окрашенные слова**
1. **искажают суть явления**
 2. **отношение к человеку формируется на основе заранее сложившихся представлений**
 3. **партнер понимает, что его «не видят» и «не слышат»**
 4. **возникают встречные отрицательные эмоции: гнев, обида, оскорбленность и т. п.**

Управление конфликтами.

Цель лекции: Дать представление о конфликтах и способах разрешения конфликтных ситуаций

План лекции:

- 1. Основные понятия конфликтологии.**
- 2. Зарождение конфликта.**
- 3. Типология конфликтов.**
- 4. Источники конфликтов.**
- 5. Диагностика конфликтов.**
- 6. Фазы развития конфликта.**
- 7. Стратегия поведения в конфликте.**
- 8. Поведение руководителя в конфликте.**
- 9. Пути разрешения конфликтов.**

Конфликт

**(от лат. conflictus - столкновение)
- столкновение противоположно
направленных целей, интересов,
установок и мотивов людей в
ходе их взаимодействия**

Конфликтная ситуация включает в себя

- **участников конфликта;**
- **объект конфликта;**
- **МОТИВ конфликта**

Типология конфликтов

- *первая классификация*

деловые

эмоциональные

- *вторая классификация*

целенаправленные (один объект)

нецеленаправленные (много мелких объектов)

- *третья классификация*

К++ (две положительные альтернативы решения)

К-- (две отрицательные альтернативы решения)

К+- (имеются положительная и отрицательная альтернативы решения)

Диагностировать конфликт - значит
сделать первый шаг к его разрешению.

Для этого необходимо установить:

=> истоки конфликта:

объекты, мотивы, способы «борьбы», инфраструктуру;

=> «биографию» конфликта:

**начальную конфликтную ситуацию и ее фон, инциденты,
которые**

уже происходили, кризисные точки, поворотные пункты;

=> стороны конфликта:

**характеристики, ранги и роли оппонентов, личные
отношения между ними,**

=> исходные отношения сторон к конфликту:

признание существования конфликта,

желание самостоятельно найти решение,

надежда на помощь третьей стороны,

начальные условия оппонентов

Управление трудовыми ресурсами организации.

Цель лекции: Дать представление о роли трудовых ресурсов в развитии медицинской организации

План лекции:

- 1. Трудовые ресурсы здравоохранения.**
- 2. Этапы управления трудовыми ресурсами.**
- 3. Трудовой потенциал.**
- 4. Управление развитием персонала.**

Управления персоналом (кадрами)

**специфический вид
управленческой деятельности,
объектом которой является
коллектив работников**

Работнику в процессе труда необходимо осознание того, что:

- 1. Его труд адекватно оценивается в материальном плане.**
- 2. Он общественно признан в ОС.**
- 3. Санитарно-гигиенические нормы отвечают требованиям стандартов.**
- 4. Есть перспективы карьерного роста.**
- 5. Есть возможность продолжить совершенствование своей профессиональной квалификации.**
- 6. Налажены оптимальные, с точки зрения работника, отношения в коллективе.**
- 7. Имеется возможность влияния хотя бы на частном уровне на принимаемые в условиях демократического стиля управления решения.**

Управление персоналом состоит

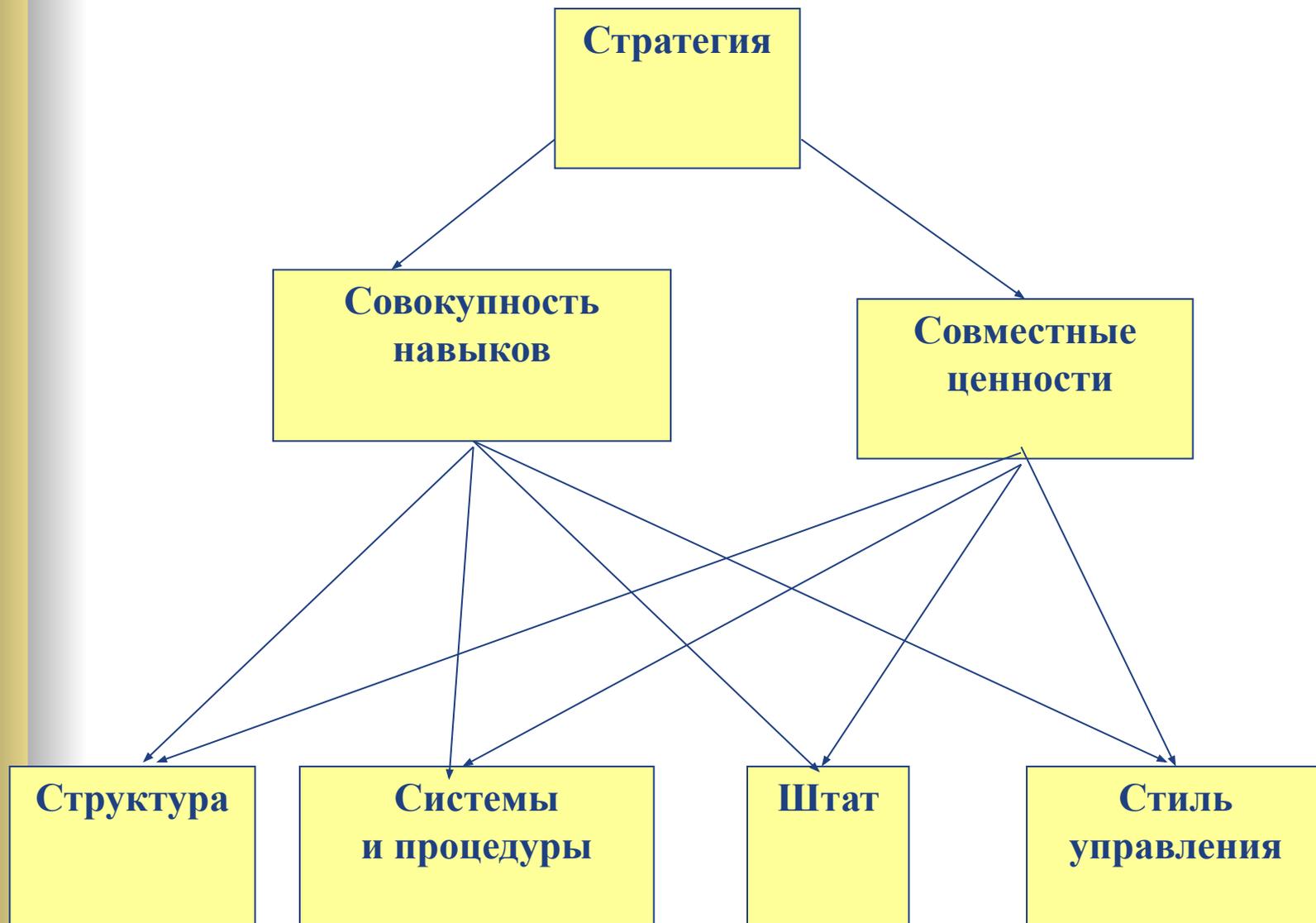
- 1. в подборе и сохранении требуемого организации персонала,**
- 2. его профессиональном обучении и развитии,**
- 3. оценке деятельности каждого из работников с точки зрения реализации целей организации, дающей возможность скорректировать его поведение,**
- 4. вознаграждении персонала за его усилия.**

Методы подбора персонала

- анкетирование (характеристики, резюме);
- тестирование или испытание;
- графологический анализ;
- морфологический анализ;
- собеседование (интервью);
- наблюдение;
- медицинский осмотр;
- наведение справок.

Определение стратегического менеджмента:

Стратегический менеджмент – это система управления поведением фирмы в целом, ориентирующая ее на реализацию миссии и достижения стратегических целей путем рационального использования и развития конкурентных преимуществ.



1990 г. Тотальный стратегический менеджмент

В начале 1990-ых годов Дэвид Нортон и Роберт Каплан («Организация, ориентированная на стратегию») предложили к внедрению Систему сбалансированных показателей (Balance ScoreCard), предполагающая количественную оценку показателей по четырем основным сферам:

- клиенты,
- бизнес-процессы,
- финансы,
- обучение и развитие.

Организационное проектирование

