

*Ужгородський національний університет
Факультет післядипломної освіти
Кафедра громадського здоров'я*

Технологія процесу управління

Лекція

Слабкий Г.О.

Доктор медичних наук, професор

План лекції

- **Вступ**
- **Сутність процесу управління .**
- **Характеристика сутності та змісту процесу управління.**
 - **Зміст процесу управління**
 - **Технологія процесу управління**
 - **Операції та процедури процесу управління**
- **Висновки**

Мета лекції

Ознайомити курсантів з сучасною технологією процесу управління та мотивувати їх до використання кращого управлінського досвіду та наукових розробок з даного питання в своїй практичній діяльності організатора охорони здоров'я

Сутність процесу управління

- "Процес управління", або "організаційна структура управління" - одне з ключових понять менеджменту, тісно зв'язане з метою, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. В рамках цієї структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень), в якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.
- Структуру процесу управління можна порівняти з каркасом будинку управлінської системи, побудованим для того, щоб всі що протікають в ній процеси здійснювались вчасно і якісно. Звідси та увага, що керівники організацій приділяють принципам і засобам побудови структур управління, вибору їхніх типів і виглядів, вивченню тенденцій зміни і оцінкам відповідності завдань організацій.

Сутність процесу управління

- Під процесом управління розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Процес управління визначається також як форма розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління по відповідних функціях, направлених на рішення поставлених задач і досягнення наміченої мети. З цих позицій структура управління представляється в вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між її складовими органами, що входять в управління і працюючими в них людьми.

Вимоги до структури управління

- 1. Організаційна структура управління повинна передусім відбивати мету і завдання організації, а отже, бути підлеглий виробництву і його потребам.
- 2. Слід передбачити оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими робітниками, що забезпечує творчий характер роботи і оптимальне навантаження, а також належну спеціалізацію.
- 3. Формування процесу управління потрібно зв'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного робітника і органу управління, зі встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.
- 4. Між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями і відповідальністю з іншого, необхідно підтримувати відповідальність, порушення якого призводить до дисфункції системи управління в цілому.
- 5. Організаційна структура управління повинна бути адекватною соціально-культурним умовам організації, що виявляє істотний вплив на рішення відносно рівня централізації і деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності і масштабів контролю керівників і менеджерів. Практично це означає, що спроби сліпо копіювати структуру управління, що успішно функціонують в інших соціально-культурних умовах, не гарантують бажаного результату.

Цикл процесу управління



Рішення - центральний момент усього процесу управління

- У широкому значенні це поняття включає і підготовку рішення (планування), у вузькому значенні це вибір альтернативи. У рамках перспективного планування приймаються основні рішення (що робити?), потім у процесі поточного планування, організації, мотивації, координації, регулювання, змін планів - рішення у вузькому значенні (як робити?), хоча така границя є умовною.

Усі види рішень, прийнятих у процесі управління, можна класифікувати по численних ознаках:

- по об'єкту рішення (орієнтовані на цілі чи засоби, основні структурні або ситуаційні);
 - надійності вихідної інформації (на основі надійної інформації, ризикові і ненадійні);
 - термінам дії наслідків (довго-, середньо-, короткострокові);
 - зв'язку з ієрархією планування (стратегічні, тактичні, оперативні);
 - частоті повторюваності (випадкові, повторювані, рутинні);
 - виробничому охопленню (для усієї фірми, вузькоспеціалізовані);
 - числу рішень у процесі їхнього прийняття (статичні, динамічні, одно- і багатоступінчасті);
 - особи, які приймають рішення (одноособові, групові, з боку менеджерів, з боку виконавців);
 - обліку зміни даних (тверді, гнучкі);
 - незалежності (автономні, що доповнюють один одного);
 - складності (прості і складні).
-
- Найбільш типові рішення можна класифікувати в такий спосіб:
 - ситуаційні, рутинні, відомчі рішення;
 - рішення середньої складності (поточні уточнення галузі діяльності, рішення під стресом і при тиску термінів, рішення у виняткових випадках);
 - інноваційні і визначальні рішення.

Технологія процесу управління

- Управління – життєво обумовлена стратегічна функція, яка протягом 20 століття сформувалася в самостійну структуру в ході еволюції різноманітних форм управління.
- Як виявилось, основною мірою прогресу і розвитку діяльності є людина з її потребами, мотиваціями і конкретними інтересами.
- Управління, як соціальна функція, таким чином стала об'єктивним продовженням людської потреби і здатності до самозбереження, але вже на більш високому рівні – рівні людських організацій.

Цілі управління :

- забезпечення організації добре підготовленими і зацікавленими (мотиваційними) працівниками;
- доведення до кожного працівника намірів (планів) відділу по управлінню персоналом;
- активне використання кваліфікації, практичного досвіду, майстерності і працездатності співробітників.
- Цілі управління персоналом можна досягти, якщо спиратися на кожного працівника, при цьому з кожним працівником повинна проводитися кропітка робота.

Комплексний підхід до управління персоналом, як складової загального управління, вимагає інтеграції основних функцій і таких напрямків, як:

- організаційно-кадрової функції;
- навчально-виховної функції;
- соціально-економічної функції;
- дослідно-проектної функції;
- психолого-педагогічної функції;
- інформаційно-аналітичної функції.

Управління містить у собі:

- Допомогу організації в досягненні її цілей;
- ефективне використання майстерності і можливостей працівників;
- забезпечення фірми висококваліфікованими і зацікавленими службовцями;
- прагнення до найбільш повного задоволення службовців своєю роботою;
- розвитку і підтримці на високому рівні якості життя, що робить бажаною роботу в організації;
- допомога в створенні гарного морально-психологічного клімату;
- управління ростом кар'єри і взаємній вигоді працівника і організації.

У системі управління виділяють чотири групи факторів:

- зміна структури і форм зайнятості, диференціація персоналу і формування «внутрішнього ринку праці»;
 - безупинне підвищення кваліфікації і перепідготовка персоналу;
- Особистісні:
 - перегляд принципів зайнятості, гнучкі, індивідуальні форми роботи;
 - орієнтація системи стимулювання на підприємництво, участь в управлінських рішеннях;
- Економічні і соціально–політичні
 - акумулювання передового досвіду управління кадрами;
 - створення нових форм конструктивного співробітництва працівників, профспілок і адміністрації компаній;
- Розвиток теорії управління:
 - підвищення аналітичної обґрунтованості рішень по використанню трудових ресурсів;

Операції та процедури процесу управління.

Операції:

Цілеполагання;

Вибору;

Інформаційної роботи;

Аналітичної роботи;

Розробки і вибору варіанта дій

(тип рішень);

Організаційно-практичної роботи

(реалізації рішень).

Зміст операцій процесу управління та умови їх успішного поведення

Склад операцій	Умови успішного виконання операцій
Вибір 1. Оцінка механізму управління 2. Вибір методів управління 3. Обґрунтування методів 4. Комбінування методів	1. Особливості механізму управління 2. Склад засобів впливу 3. Відповідність засобів впливу
Інформаційна робота 1. Накопичування інформації 2. Зберігання інформації 3. Пошук інформації 4. Обробка інформації 5. Передача інформації	Кількість інформації 2. Цінність інформації 3. Можливість інформаційної системи 4. Автоматизація обробки

Зміст операцій процесу управління та умови їх успішного поведення

Розробка і вибір варіанту дій (тип рішень);

1. Пошук варіантів дій
2. Визначення критеріїв вибору
3. Співставлення варіантів
4. Організаційне оформлення
5. Прийняття рішень

1. Методика розробки
2. Досвід і кваліфікація керівника
3. Використання сучасної техніки
4. Стиль роботи

Організаційно-практична робота (реалізація рішень).

1. Доведення рішення до виконавців
2. Роз'яснення и уточнення рішення
3. Розподіл завдань
4. Наділення повноваженнями
5. Контроль виконання

1. Тип організації
2. Дисципліна
3. Соціально-психологічний клімат
4. Авторитет керівника
5. Стиль управління

Колективні рішення

- Прийняття колективних рішень - одна з найбільш важливих процедур процесу управління. На відміну від процедури визначення результуючих експертних оцінок вона припускає не тільки розрахунок результату колективної експертизи, але і використання спеціальних методів відкритого обговорення альтернативних варіантів рішень, додаткового обміну інформацією між особами, що приймають особисту участь у процесі прийняття рішень, узгодження протилежних точок зору, пошуку компромісу і т.д.
- Ще однією важливою відмінністю обговорюваних процедур є те, що рішення, прийняті колективно остаточно, у той час як результуючі експертні оцінки служать лише необхідною базою для прийняття управлінських рішень.
- У процесі ухвалення колективного рішення може бути запитана додаткова експертна інформація від фахівців, що приймали участь у підготовці й обґрунтуванні альтернативних варіантів рішень.

Процес і процедура прийняття рішень

- Для того щоб прийняти управлінське рішення, кожен менеджер повинен добре розбиратися не тільки в понятійному апараті, але і досить кваліфіковано при цьому застосовувати на практиці:
 - методологію управлінського рішення;
 - методи розробки управлінських рішень;
 - організацію розробки управлінського рішення;
 - оцінку якості управлінських рішень.

Понятійний апарат

- ***Технологія розробки управлінського рішення*** - варіант послідовності операцій розробки рішення, обраний за критеріями раціональності їхнього здійснення, використання спеціальної техніки, кваліфікації персоналу, конкретних умов виконання роботи.
- ***Якість управлінського рішення*** - сукупність властивостей, яким володіє управлінське рішення, що відповідають тією чи іншою мірою потребам успішного вирішення проблеми. Наприклад, своєчасність, адресність, конкретність.
- ***Методологія управлінського рішення*** являє собою логічну організацію діяльності по розробці управлінського рішення, що включає формулювання мети управління, вибір методів розробки рішень, критеріїв оцінки варіантів, складання логічних схем виконання операцій.
- ***Методи розробки управлінських рішень*** містять у собі способи і прийоми виконання операцій, необхідних у розробці управлінських рішень. До них відносяться способи аналізу, обробки інформації, вибору варіантів дій і ін.
- ***Організація розробки управлінського рішення*** припускає упорядкування діяльності окремих підрозділів і окремих працівників у процесі розробки рішення. Організація здійснюється за допомогою регламентів, нормативів, організаційних вимог, інструкцій, відповідальності.

Об'єкт ухвалення управлінського рішення - багатогранна діяльність підприємства незалежно від його форми власності. Зокрема, об'єктом ухвалення рішення є наступні види діяльності:

- технічний розвиток;
- організація основного і допоміжного виробництва;
- маркетингова діяльність;
- економічний і фінансовий розвиток;
- організація заробітної плати і преміювання;
- соціальний розвиток;
- управління;
- бухгалтерська діяльність;
- кадрове забезпечення;
- інші види діяльності.

Таким чином, технологічно процес управління, суть якого полягає в прийнятті та впровадженні управлінського рішення, складається із наступних етапів:

- виникнення проблем, по яких необхідно прийняти рішення;
- вибір критеріїв, по яких буде прийняте рішення;
- розробка і формулювання альтернатив;
- вибір оптимальної альтернативи з їхніх безлічей;
- твердження (прийняття) рішення;
- організація роботи з реалізації рішення - зворотний зв'язок

Література

- Акбердин Р. З., Кибанов А. Я. "Вдосконалення структури, функцій і економічних взаємовідносин управлінських підрозділів підприємств при формах господарювання". Навчальна допомога. - М.: ГАУ, 1993г.
- "Менеджмент організації". Навчальна допомога/Під редакцією З. П. Румянцевой і Н. А. Саломатина. - М.: Инфа-м, 1995г.
- Райсс М. "Оптимальна складність управлінських структур"//Проблеми теорії і практики управління. - 1994.
- Герчикова «Менеджмент». М; «Юнити» 1995 г.
- О.С. Виханский, А.И. Наумов «Менеджмент». М; «Гардарика» 1996 г.
- Основополагающие идеи в менеджменте». М; «Дело» 1996 г.
- Веснин В.Н. «Основы менеджмента».Москва.1992г.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента». «Дело». Москва.1993г.
- Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента». «Эконопресс». Москва. 1997г.
- Радужин А.А. «Основы менеджмента»М.:Центр.1998г.