

ФГБОУ ВО Смоленский государственный
медицинский университет

Кафедра общественного здоровья и
здравоохранения

**Менеджмент как система управления
деятельностью организации**

С. Н. Дехнич

1. Основные исторические типы менеджеров

1). На заре капитализма во главе предприятия стоял директор, а на должность управляющего подбирали человека с выраженными диктаторскими замашками (*менеджер - диктатор*). Философия таких руководителей была проста: «Главное есть бизнес!». Рабочий не мог рассуждать.

- **2).** Со временем предприниматели поняли, что у рабочих надо стимулировать интерес к работе. Появился тип *менеджера – патерналиста*.
- Он выполнял как бы роль главы семьи в коллективе. Философия менеджера – патерналиста: **«Быть справедливым, но твердым!»**.
- Большинство рабочих относились к ним положительно.

- 3). Увеличение количества товаров потребовало оборотистых людей для сбыта товаров.
- Потребовался *менеджер – маклер*. Работа этих менеджеров напоминала работу дипломатов - он вел «дипломатическую» работу с рабочими и с другими организациями по сбыту товара.
- Появился и новый философский принцип: **«Делай все возможное, чтобы смягчить недовольство рабочих!»**.

- 4). Далее маклера сменил **менеджер – организатор**.
- Его философский принцип **«Управление – это искусство, требующее знаний»**.
- Появились и другие функции. Стали вести общение не только с рабочими, но и их лидерами, лидерами общественно-политических организаций.

II. Определение менеджмента

- Менеджменту дано **много определений**. Данное слово первоначально означало умение объезжать лошадей и править ими.
- В основе слова лежит английский глагол «to manage» (**управлять**), который исходит от латинского «manus» (**рука**). Термин «менеджмент» буквально означает **«руководство людьми»**.

- В современной теории и практике под **«менеджментом»** понимается процесс **руководства (управления) отдельным работником, группой и рабочим коллективом.**

- Лисицын Ю. П. предлагает следующее определение:
- **Менеджмент** – искусство управлять *интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми, материальными* ресурсами в целях наиболее эффективной производственной деятельности.

- Менеджер и предприниматель **не синонимы.**
- Кто такой менеджер?
- **Менеджерами называют специалистов, которые, используя методы и тактику управления, способствуют достижению организацией определенных целей.**

**III. Функции и
требования,
предъявляемые к
современному
менеджеру.**

1. Менеджер-управляющий

- 1. Эта функция считается изначально присущей менеджеру, он должен иметь **высокую профессиональную подготовку**.
- 2. Управление наделяет менеджера властью, поэтому он должен быть **нравственным** человеком (*честным, верным своему слову*)

2. Менеджер - дипломат

1. Должен *уметь вести деловой разговор, расширять деловые связи, разрешать споры.*

3. Менеджер- лидер

- 1. Менеджер должен уметь вести за собой людей.
- Выделяют 2 компонента лидерства: *профессионально - технократические* способности и *эмоционально – личностные* способности

4. Менеджер - воспитатель

- 1. Быть готовым **воспитывать нравственность** в своих подчиненных.
- 2. Заниматься **повышением квалификации** сотрудников.

5. Менеджер - новатор

- 1. Постоянно **заниматься внедрением новых технологий** в деятельность организации.

6. Менеджер - человеческое существо

- **1. Должен уметь понимать и прощать ошибки сотрудников.**
- **Не ошибается тот, кто не работает.**

- В мире утвердились американская и английская система качеств и черт характера менеджера.

Англия

- 1. Способность делегировать власть.
- 2. Коммуникабельность.
- 3. Доступность.
- 4. Умение слушать.
- 5. Авторитетность.

- 6. Компетентность.
- 7. Техниковооруженность.
- 8. Честность.
- 9. Твердость.
- 10. Заинтересованность в людях.

США

- 1. Развитость ума.
- 2. Честность.
- 3. Логичность.
- 4. Техниковооруженность.
- 5. Широта познаний.

- 6. Перспективность.
- 7. Коммуникабельность.
- 8. Цельность характера.
- 9. Лидерство.
- 10. **Способность делегировать власть.**

- Но, требования, предъявляемые в настоящее время к менеджерам, в различных странах **различны**.
- Во Франции считают главными качествами менеджера: «дар божий» (41%), неординарность (36%), жизненный опыт (10%).

- **Запросы на менеджера в здравоохранении стали приобретать актуальность к концу 20 века в связи с развитием рыночных отношений в нашей страны.**
- **Для руководителей ЛПУ встает задача смены роли *организатора*, которая была типична в условиях централизованного управления, на роль *менеджера, управленца*.**

Роль руководителя ЛПУ как менеджера будет определяться:

- **1) появлением рынка рабочей силы, товаров, которые будут продаваться и покупаться;**
- **2) необходимостью взаимодействия с рыночными структурами;**

- 3) взаимодействием с **местной властью**, которая определяет **объем финансирования**;
- 4) необходимостью **достижения запланированных результатов** деятельности ЛПУ;
- 5) необходимостью **предвидения проблем**, которые могут возникать в ЛПУ

Управление –

- это процесс **планирования, организации, мотивации и контроля**, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь **целей** организации.

- **Управление возникает тогда, когда *происходит объединение людей для совместного выполнения какой-то деятельности* (независимо от количества объединившихся людей).**

Цель –

**- это результат
осознанной
деятельности
человека или группы
людей.**

**Любая деятельность человека
включает в себя 3 основных элемента:**

- - ***субъект*** – тот, кто имеет интерес, ставит цели и достигает их;
- - ***объект*** – тот (или что), кто включается в деятельность **в качестве ее предмета;**
- - ***способы*** или технологии **деятельности, объединяющих все в единое целое.**

В управленческой деятельности также имеются 3 элемента:

- **- *субъект управления*** – тот, кто управляет, (в ЛПУ – администрация);
- **- *объект управления*** – те, кем (или чем) управляют;
- **- *технологии в управлении*** отражают воздействие субъекта на объект управления.

«Организационная структура»

- В менеджменте выделяют различные **способы воздействия** на объект управления.
- Одним из них является **«организационная структура»**.

«Организационная структура»

включает:

- **1) качество и количество исполнительных структур – составных элементов.**
- **2) связи между этими элементами.**

Составные элементы

**В ЛПУ составными
элементами являются
отделения, диагностические
подразделения и другие
вспомогательные структуры.**

Связи между составными элементами

- - **вертикальные** (линейные, иерархические) – определяющие отношения подчинения;
- - **горизонтальные** (функциональные) – предназначенные для согласования действий.

- **Как правило, в ЛПУ эти связи существуют одновременно, что определяется как линейно-функциональные связи.**

- **В конечном итоге хорошая организационная структура является основой успеха деятельности всего ЛПУ.**

IV. Функции управленческого цикла

Управленческий цикл содержит в себе 4 функции:

- 1. Планирование.
- 2. Организация.
- 3. Мотивация.
- 4. Контроль.

1. Планирование

- Стратегическое планирование в классическом варианте осуществляется в рамках 5 стадий (**классическая модель**):
- **Постановка целей.** – «К чему мы стремимся?»
- **Определение исходных предпосылок** (или оценка состояния). – «На каком уровне мы находимся сегодня?»

- **Выбор стратегии** (выявление альтернатив). – «Как нам достичь поставленных целей?»»
- **Разработка плана** (выбор наилучшей альтернативы) – «Как можно воплотить стратегию в реальность?»»
- **Коррекция плана** (ввод и исполнение плана) – «Как лучше скорректировать план?»»

2. Организация

- - это деятельность менеджера (руководителя ЛПУ) по созданию *необходимых условий* для эффективного выполнения работы сотрудниками ЛПУ.

Основные виды деятельности менеджера в составе функции «организация»:

- **1. Разработка организационной структуры** в виде систематизации и распределения видов работ таким образом, чтобы они выполнялись эффективно.
- **2. Делегирование полномочий** в виде передачи доверия и авторитета сотрудникам.
- **3. Уточнение взаимоотношений на работе для создания благоприятного психологического климата** в коллективе.

Делегирование полномочий

- это передача менеджером части своей роли, авторитета, а также ответственности за достижение определенных результатов сотрудникам.
- С делегированием полномочий тесно связаны понятия: *роль, авторитет, ответственность.*

Роль –

- перечень видов деятельности, связанных с конкретной должностью или рабочим местом.

Авторитет –

- сумма прав и власти, предоставленных данной должности.**
- Авторитет подразделяется на неформальный и формальный.**

Неформальный авторитет

- – это такой авторитет менеджера, который не описан и ***четко не сформулирован, не изложен в должностных инструкциях***, но он реально существует и присущ ***конкретному человеку (а не должности)***.

- ***Формальный авторитет*** – его составляющие изложены в должностных инструкциях (права и обязанности для конкретной должности).
- Формальный авторитет делится на 4 группы:

- **1). Авторитет командования** – право менеджера принимать решения, отдавать распоряжения.
- **2). Авторитет апробации** – право апробировать решения.

- **3). Авторитет понимания и согласия** – менеджер имеет право на согласие или несогласие с предлагаемыми ему советами.
- **4). Авторитет информированности** – менеджер имеет право на получение специальной информации, необходимой для работы.

Ответственность –

- в менеджменте характеризуется как **обязанность** перед **вышестоящим** лицом за **исполнение** определенной роли.

Принципы делегирования полномочий

- **1. Принцип ограничения свободы маневра.** *Полной свободы действий в составе группы просто не существует.* «Чем больше имеет права свободы один из исполнителей, тем меньше ее для всех».
- **2. Принцип ограничения контроля** – стандарты конечных результатов являются самыми эффективными средствами контроля.

- **3. Принцип адекватности авторитета – «передаваемые полномочия должны быть четко сформулированы и, желательно, изложены в письменном виде».**

- **4. Принцип персональной ответственности – «Чем больше ответственности зафиксировано за конкретным лицом, тем с большей эффективностью могут контролироваться полученные результаты».**
- **Менеджер должен *быстро реагировать на ошибки лица, а не целой группы.***

- **5. Принцип множественности иерархических связей – имеет отрицательное воздействие на качество работы потому, что: «Чем больше число руководителей, перед которыми должен отчитываться сотрудник, тем труднее заставить его быть ответственным».**
- **Каждый исполнитель должен *подчиняться одному руководителю.***

- **6. Принцип «хотеть» и «мочь» - основывается на том, что: «эффект делегирования полномочий и обязанностей пропорционален *желанию и компетентности* сотрудников.**

- **7. Принцип непрерывности вовлечения большинства исполнителей в непрерывный процесс решения возникающих вопросов производства.**
- **Сущностью деятельности менеджера является достижение цели ЛПУ *«руками других людей»*, т.е. установление трудовой активности работников всех специальностей.**

**Внешние и внутренние
условия
жизнедеятельности фирмы**

- **Внешние и внутренние условия жизнедеятельности фирмы, ЛПУ чрезвычайно разнообразны и нередко слабо поддаются прогнозированию, особенно в экстремальных ситуациях.**
- **В истории известны случаи, когда не только мелкие, средние, но и крупные фирмы оказывались на грани катастрофы.**

- **И чтобы этого не произошло, менеджер обязан заранее предвидеть возникающие проблемы, и умело разрешать их. А для этого нужно знать внешние и внутренние факторы, который такие проблемы порождают.**

Внешние факторы

- **1. Экономические:** острота конкурентной борьбы, ситуации на валютных биржах, уровень инфляции.
- **2. Политические:** крупные политические потрясения, война, изменения в расстановке политических сил, изменения в деятельности государства.
- **3. Естественные:** стихийные бедствия, неурожаи, эпидемии.
- **4. Технологические:** появление новых крупных радикальных технологий.

Внутренние факторы

- **1. Технологические** – связаны с состоянием и эксплуатацией оборудования.
- **2. Экономические** – с состоянием финансовых дел данного ЛПУ.
- **3. Естественные** – состояние здоровья сотрудников ЛПУ.
- **4. Организационные** – распределение нагрузки, графиков отпусков, дежурств
- **5. Личностные** – взаимоотношения в коллективе. Они связаны с непредвиденным поведением персонала, действиями влиятельных лиц, инициативами.

3. Мотивация

- - использование мотивирующих критериев труда для достижения поставленных целей.
- Мотивация необходима для укрепления групповой морали, как мотивирующего инструмента, позволяющего «сцементировать» группу медработников.

Мотивирующие критерии организации труда по Герцбергу

- 1. Любые *действия* должны быть *осмысленными*.
- 2. Большинство людей испытывают *радость от работы*.
- 3. Каждый на своем рабочем месте хочет показать, *на что он способен*.

- 4. Каждый старается выразить себя в труде, ***узнать себя, что он может все сделать.***
- 5. Большинство людей стремятся в процессе труда ***приобрести новые знания.***
- 6. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, ***как можно улучшить свою работу, ее организацию.***

- 7. Сотрудникам не нравится, когда **решения** (даже если они и позитивны) **об изменениях** в их работе и на их рабочих местах принимаются **без их ведома**.
- 8. Работа должна позволять сотруднику **ощущать себя «шефом»**, т.е. должно быть свободное пространство для инициативы.
- 9. Людям нравится ощущать свою **значимость**.

- **10. Каждый *стремится к успеху.***
- **11. Успех *без признания* приводит к *разочарованию.***
- **12. Сотрудники *резко реагируют,* если полученные ими лучшие результаты приводят только к тому, что их еще ***больше нагружают,*** да если еще это не компенсируется деньгами.**

- **13. Каждому нужна информация о *качестве* собственного *труда*.**
- **14. Для всех *контроль со стороны не приятен*.**
- **15. По тому, *каким способом*, в *какой форме* и с *какой скоростью* сотрудники получают *информацию*, они оценивают какова их *реальная значимость* в глазах начальства.**

10 правил поведения менеджера в общении

- 1. Признавать друг друга.
- 2. Научиться и научить **слушать не перебивая.**
- 3. Демонстрировать понимание **роли** другого.
- 4. Выяснять, **как** другая сторона **воспринимает конфликт**, как чувствует при этом.

- **5. Четко** формулировать предмет обсуждения.
- **6. Устанавливать** и фиксировать **общие** точки зрения.
- **7. Выяснить**, что служит **причиной** разъединения.
- **8. После** выяснения снова описать содержание конфликта.
- **9. Искать общее** решение.
- **10. Принять решение** во имя **общих интересов**.

Правила поведения менеджера при подборе кадров

- Менеджер должен **учитывать**, что при подборе кадров чаще всего делаются одни и те же **повторяющиеся ошибки**:
- **1. Нельзя наказывать людей за то, за что они *не* несут *персональной ответственности.***

- **2. Не обвинять подчиненных в *ошибках*, допущенных их *руководителями*.**
- **3. При *третьих лицах* не обвинять своих сотрудников в допущенных ошибках**
- **4. *Не перекладывать* работу одного на другого.**

- **5. Не награждать** сотрудников за работу, выполненную другими.
- **6. Не забывать обращаться за советом к компетентным** специалистам.
- **7. Доверять работу** сотрудникам, **способным ее сделать.**
- **8. Учитывать возможность присвоения руководителем достижений** подчиненных.

- **9. Не экономить** на повышении квалификации.
- **10. Не допускать**, чтобы один и тот же сотрудник занимался **неинтересной** работой или работой, не соответствующей его уровню подготовки и квалификации.

- **11. Принимая на работу, *не обещать заманчивых перспектив*, а потом давать монотонную работу.**
- **12. Всех подчиненных *информировать в равной мере*.**
- **13. *Не допускать подозрительности* и негласного контроля.**

Стили руководства

- **1. Авторитарный стиль**
- **2. Демократический стиль**
- **3. Либеральный стиль**
- **4. Смешанный стиль**

1. Методы принятия решений

- 1. Авторитарный стиль
Единолично
- 2. Демократический стиль
Советуется с подчиненными
- 3. Либеральный стиль
Ждет указаний руководства или решения совещания
- 4. Смешанный стиль
Исходя из ситуации единолично или коллегиально

2. Способ доведения решения до исполнителей

- 1. Авторитарный стиль
Приказывает
- 2. Демократический стиль
Предлагает, просит
- 3. Либеральный стиль
Просит, спрашивает
- 4. Смешанный стиль
Исходя из ситуации приказывает, предлагает, согласовывает

3. Распределение ОТВЕТСТВЕННОСТИ

- 1. Авторитарный стиль
Берет на себя
- 2. Демократический стиль
Распределяет ответственность согласно переданным полномочиям
- 3. Либеральный стиль
Снимет с себя всякую ответственность
- 4. Смешанный стиль
Обычно распределяет ответственность между собой и подчиненными

4. Отношение к инициативе

- 1. Авторитарный стиль

Подавляет

- 2. Демократический стиль

Поощряет

- 3. Либеральный стиль

Отдает в руки подчиненных

- 4. Смешанный стиль

Подавляет, если уверен в своей правоте, поощряет, если нужно решение коллектива.

5. Отношение к подбору кадров

- **1. Авторитарный стиль**

Старается избавиться профессионалов, боится их

- **2. Демократический стиль**

Подбирает деловых работников

- **3. Либеральный стиль**

Подбором кадров не занимается

- **4. Смешанный стиль**

Подбором кадров занимается нерегулярно.

6. Отношение к недостатку знаний

- **1. Авторитарный стиль**
Сам «все знает и умеет»
- **2. Демократический стиль**
Постоянно повышает свою квалификацию
- **3. Либеральный стиль**
Пополняет свои знания и поощряет у подчиненных
- **4. Смешанный стиль**
Постоянно повышает свою квалификацию

7. Стилль общения

- **1. Авторитарный стиль**

Держит дистанцию, не общителен

- **2. Демократический стиль**

Любит общение

- **3. Либеральный стиль**

Общается с подчиненными только по их инициативе

- **4. Смешанный стиль**

Преимущественно коммуникабельный

8. Характер отношений с ПОДЧИНЕННЫМИ

- 1. Авторитарный стиль
Жесткий, диктуется настроением
- 2. Демократический стиль
Ровная манера поведения
- 3. Либеральный стиль
Покладист
- 4. Смешанный стиль
Преимущественно доброжелательный

9. Отношение к дисциплине

- **1. Авторитарный стиль**

Приверженец жесткой дисциплины

- **2. Демократический стиль**

Дифференцированный подход к персоналу

- **3. Либеральный стиль**

Терпим к нарушениям

- **4. Смешанный стиль**

Поддерживает формальную дисциплину, иногда «покрывает нарушения»

10. Отношение к моральному воздействию на подчиненных

- 1. Авторитарный стиль

Наказание – основной метод стимулирования

- 2. Демократический стиль

Использует разные виды наказания и поощрения

- 3. Либеральный стиль

Чаще использует вознаграждение

- 4. Смешанный стиль

Использует разные виды наказания и поощрения.

Достоинства и недостатки стилей руководства

1. Авторитарный стиль

- **Достоинства:** Используется в критических ситуациях, когда нужно «**вытащить дело**».
- **Недостатки:**
 1. Подавление инициативы персонала
 2. Низкая эффективность работы коллектива
 3. Неудовлетворенность работой большинством сотрудников.

2. Демократический стиль

- **Достоинства:**
- 1. Удовлетворенность работой в данном коллективе.
- 2. Благоприятные условия для инициативы сотрудников.
- **Недостатки:**
- **Непригоден в критических ситуациях, когда нет времени для дискуссий**

3. Либеральный стиль

- **Достоинства:**

Широкие возможности для индивидуального и коллективного творчества.

- **Недостатки:**

Пассивная роль руководителя может привести к **анархии**, распаду коллектива.

4. Смешанный стиль

- **Достоинства:**

Сочетает многие достоинства разных стилей, исходя из ситуации.

- **Недостатки:**

Практически не имеет их, т.к. используется по ситуации.

4. Контроль

- **Контроль** представляет собой функцию менеджмента – как **непрерывный процесс управления**. Менеджер должен помнить, что контроль не разовая акция.
- **Функция контроля – оказать работникам помощь.**
- Контроль не должен порождать страх, как у контролируемых, так и у контролирующих.

Правила контроля

- **1. Контроль не должен сводиться к инцидентам.**
- **2. Тотальный контроль порождает небрежность.**
- **3. Скрытый контроль вызывает только досаду. Он аморален.**

4. Контролируйте не только любимое отделение.

- **5. Контроль не должен носить форму.**
- **6. Не контролируйте не доверяя.**
- **7. Результаты контроля должны доводиться до сотрудников.**

Этапы контроля:

- **1.** Определение стандартов.
- **2.** Сравнение результатов со стандартами.
- **3.** Действия контролирующего. Принятие решений.

Спасибо за внимание!