

# ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

## Лекция 1.

- Понятие, цели, принципы менеджмента
- Методы управления
- Понятие эффективности управления

**Есть только одно благо -**

**ЗНАНИЕ**

**и только одно зло –**

**НЕВЕЖЕСТВО**

Сократ

## Молитва руководителя

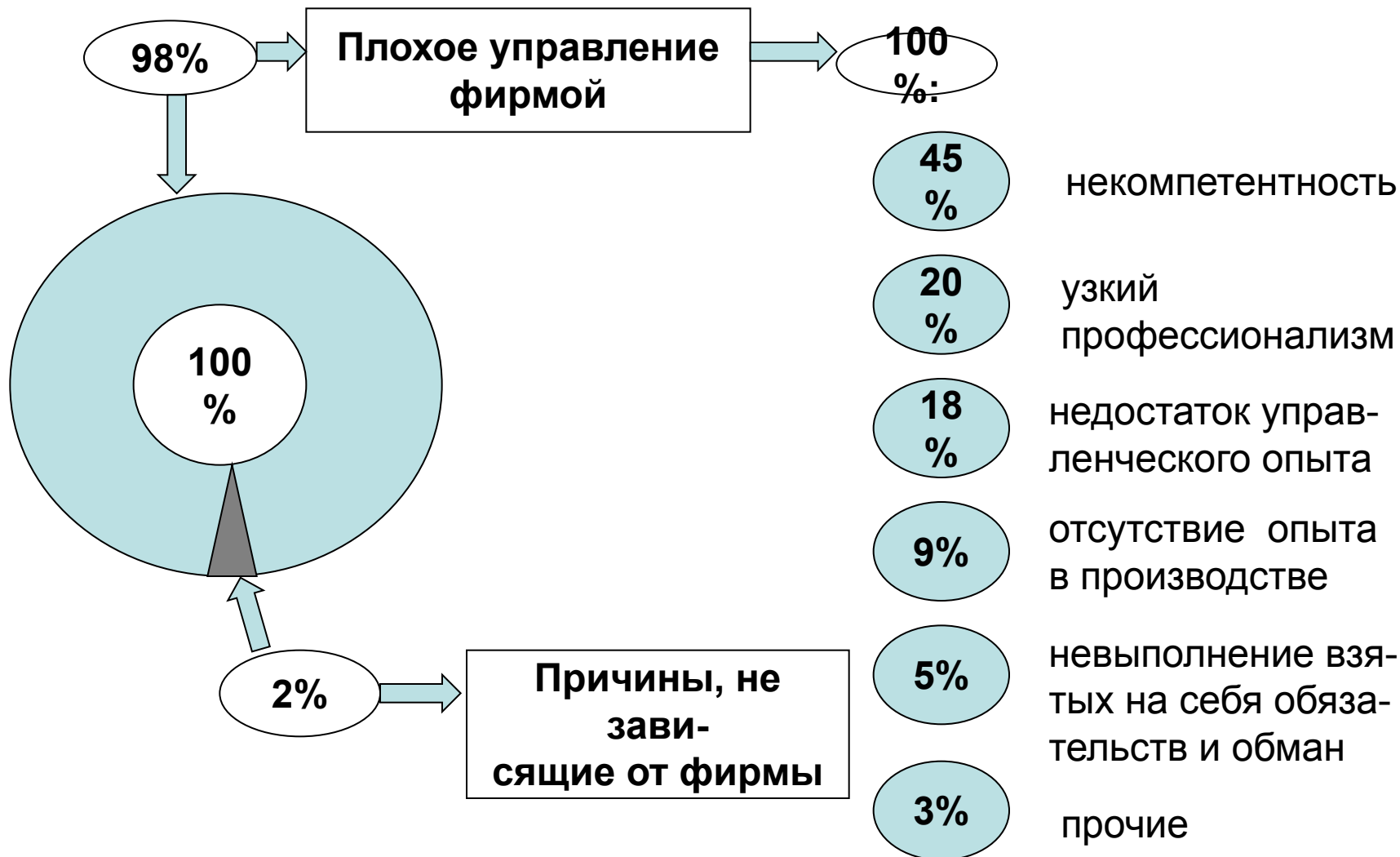
«Научи меня, Господи, *спокойно воспринимать события, ход которых я не могу изменить,* дай мне, Господи, ***силу и энергию влиять на процессы мне подвластные*** и научи меня, Господи, *мудрости отличать первое от второго»*

Английское слово:

*To manage* – руководить,  
управлять, усмирять,  
выезжать лошадь,  
справляться, ухитриться,  
сделать, съесть...

MANAGER – ХОЗЯИН.

**УСПЕХ ДЕЛА (100%)** зависит  
от **КАЧЕСТВА** и **УРОВНЯ**  
**УПРАВЛЕНИЯ (70%)** и  
**ОБЕСПЕЧЕНИЯ РЕСУРСАМИ**  
**(30%)**, которые также требуют  
умелого управления



**Причины банкротств мелких фирм в США** /из: Бизнес-план, Метод. материалы. Под ред.

Р.Г.Мапиловского.//М: Финансы и статистика. – 1996 г. – с. 27/

# КОМАНДА

Субъект  
управления

Объект  
управлени

Обратная связь

я

# СУБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА

Кто управляет?

**ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ** («top» - верхний) – высшее руководство и его замы.

**МИДДЛ-МЕНЕДЖЕРЫ** – руководство структурными подразделениями

**СУПЕРВАЙЗЕРЫ** – руководители непосредственных исполнителей работ или операций, чаще временных.

(Высшее, Среднее, Младшее,  
Вспомогательный персонал)

Субъектом может быть **юридическое лицо**.



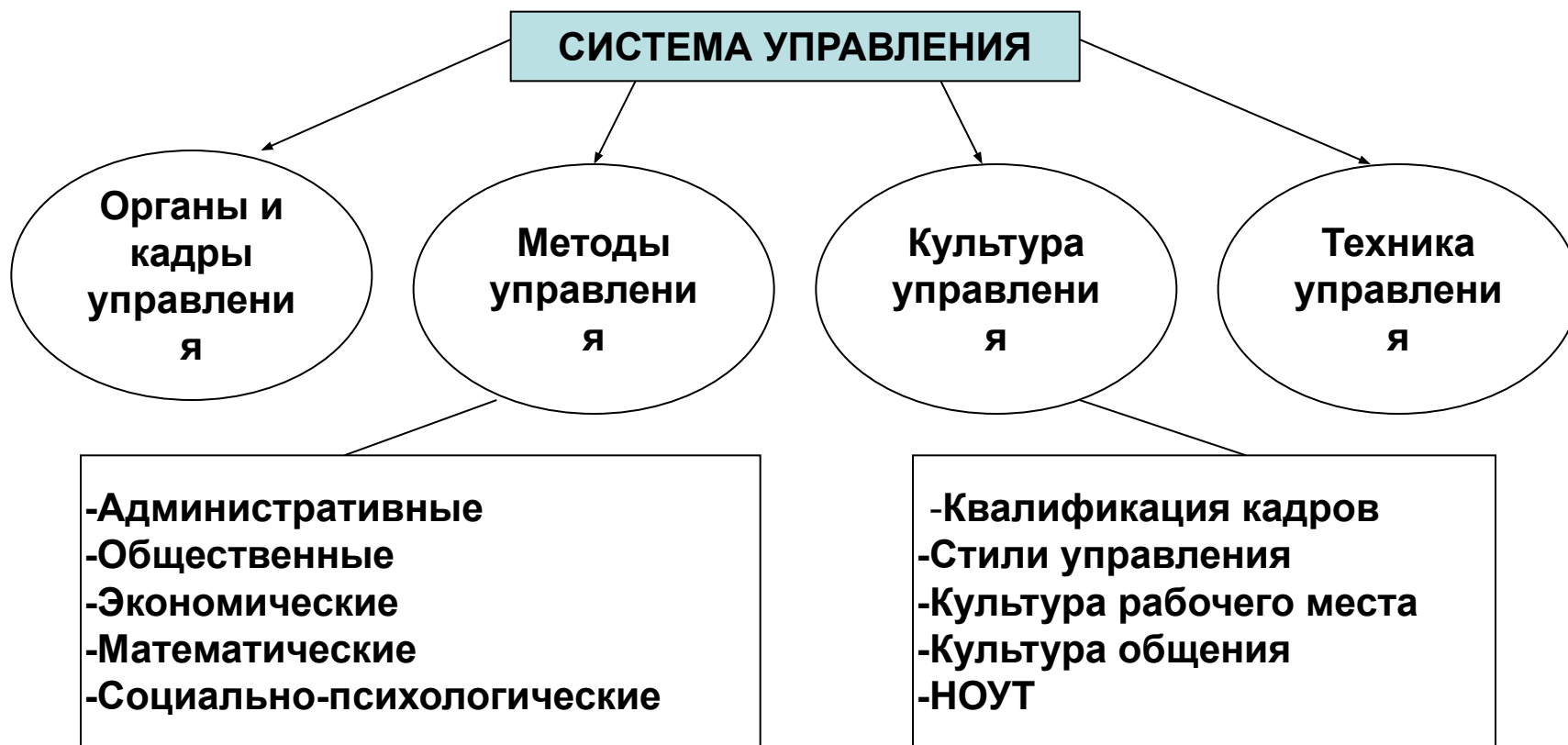
# ОБЪЕКТОМ МЕНЕДЖМЕНТА

могут быть:

- \* **функциональные области** (финансовый менеджмент, менеджмент персонала и т. д.);
- \* **уровни иерархии** (управление бригадой, учреждением и т.д.);
- \* **виды**: менеджмент систем (см. выше), проектов, операций

**УПРАВЛЕНИЕ** – обеспечение функционирования системы, физиология управления.

**ОРГАНИЗАЦИЯ** – система для достижения цели, анатомия управления.



Функции управления Главного врача = К (кадры) + К (кредиты, финансы)  
+ К (контроль) + К (координация) = «Четыре К»

# УПРАВЛЕНИЕ (МЕНЕДЖМЕНТ)

- осознанная целенаправлен-  
ная деятельность человека, с  
помощью которой он упоря-  
дочивает и подчиняет своим  
интересам элементы внешней  
среды.

Мескон Х.Т. Альберт М.



[www.magdawasiczek.pl](http://www.magdawasiczek.pl)

# СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

- Вид деятельности
- Наука
- Искусство
- Команда (совокупность людей, занятых управлением)

***РАЗУМ  
ДОЛЖЕН  
ОТЫСКАТЬ  
НАУКУ  
УПРАВЛЕНИЯ***

**Цицерон, 430 лет до н.э.**

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ШКОЛЫ

## 1. Научного управления Тейлора

В основе лежит улучшение организации труда, стандартизация, механизация труда, переход на стимулирующую оплату труда.

**2. Классическая** (административная) Анри Файоля  
создание универсальных принципов управления, структуризация, практический подход, рациональная система управления

**3. «Человеческих отношений»** или социопсихологический подход к управлению, человекоцентристский подход.

ВСЁ

*ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ*

СОСТОИТ В ИСКУССТВЕ

*БЫТЬ ЧЕСТНЫМ*

Т. Гоббс



# ЦЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

-гармоничное развитие управляемого объекта

- согласованно

- + качественно

- + эффективно

- + с учётом

- ▪ интересов управляемого объекта

- ▪ влияния внешней среды

= гармония

# ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

(общие закономерности и устойчивые требования)

1. **Целевой** направленности
2. **Иерархической** упорядоченности
3. **Научной** обоснованности и оптимальности
4. **Права на интерес** (учёт интересов объекта управления)
5. **Инновационности**
6. Рационального **соотношения единоначалия и коллегиальности**
7. Приоритетности **самореализации**

# ВИДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1. По *признаку объекта* управления:

1.1. **Генеральный**, общий.

1.2. **Специальный**, функциональный

(персонала, сбыта, маркетинга, инвестиций и т. д.).

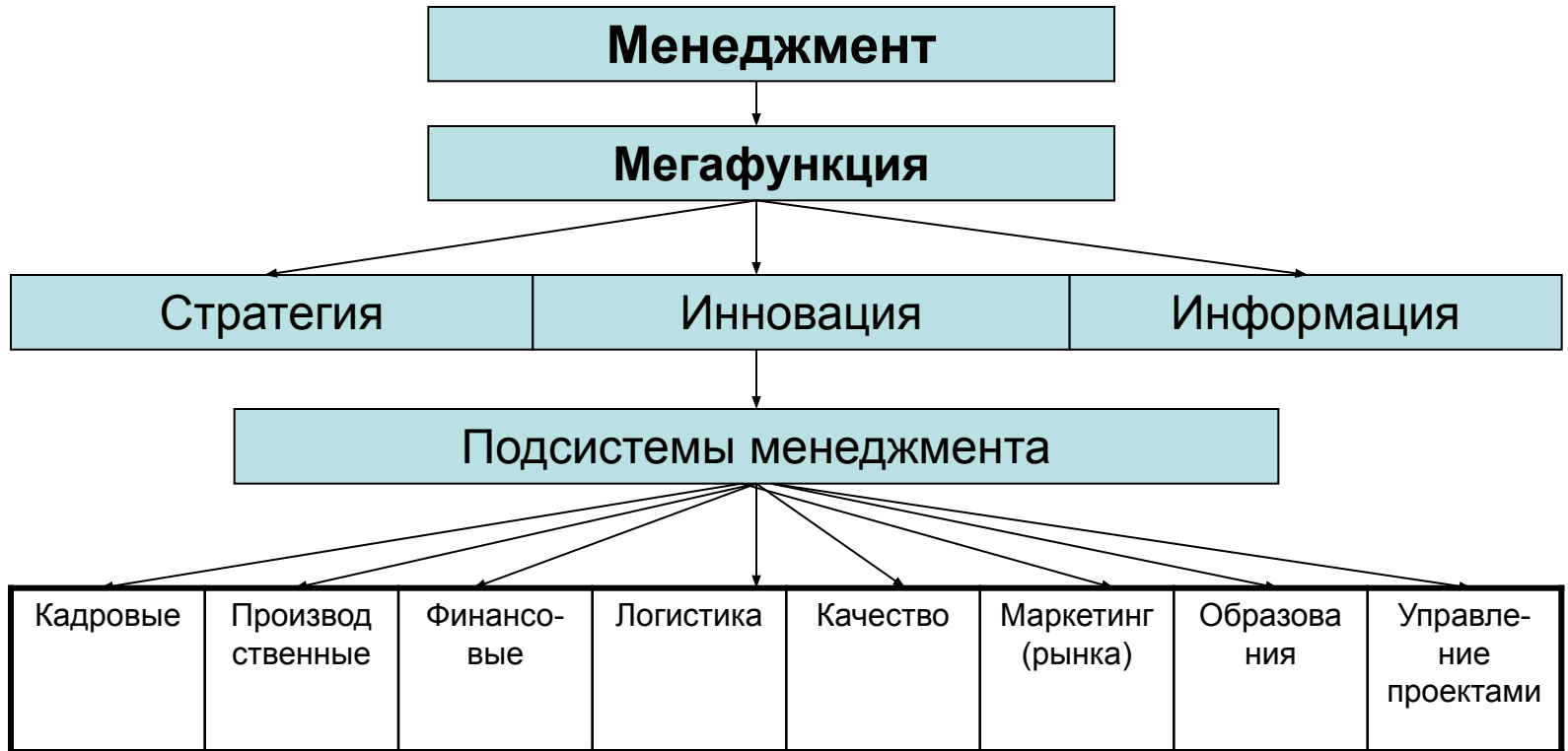
2. По *признаку содержания*:

2.1. **Нормативный** (философия, политика, принципы функционирования организаций).

2.2. **Стратегический** (выбор стратегии).

2.3. **Оперативный** (тактический, практическая реализация)

# СХЕМА ОБЪЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА



# УПРАВЛЯТЬ:

- *Заставить*
- *Заинтересовать*
- *Убедить*

**людей достичь определённой**  
*цели*

***УПРАВЛЕНИЕ*** – это творческий процесс, требующий от руководителя не только и не столько властного характера и харизмы, но и знания общих основ теории менеджмента, медицинской этики и деонтологии, умения анализировать конкретные ситуации, сложившиеся в сфере здравоохранения, а также способность делать правильные выводы

(Калягин А.Н., проф. Иркутского медуниверситета)

# УПРАВЛЯТЬ.

Ответить на вопросы:

- Зачем? Почему? С какой целью?
- Как?
- Для кого?
- Когда?
- Где?
- Что это нам даст? (предполагаемый, ожидаемый нами результат).
- Кто организует, проводит?
- Как будет контролироваться ход и проведение действия?
- Что для этого нужно? (финансовые, информационные, материальные, кадровые ресурсы).

# ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ЛЮДЕЙ

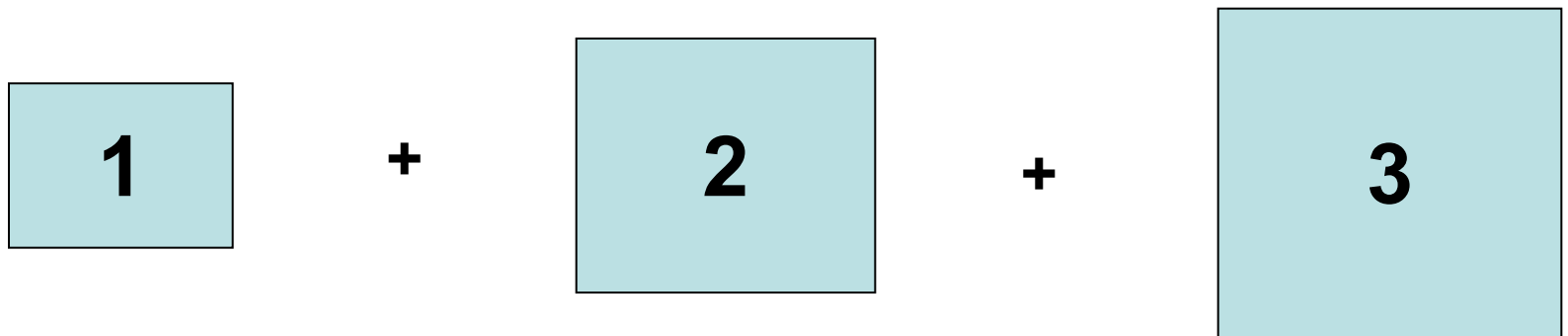
- 1. ИЕРАРХИЯ** – власть, подчинение, давление сверху, контроль за распределением средств.
- 2. РЫНОК** – равноправные отношения друг с другом, основанные на купле-продаже.
- 3. КУЛЬТУРА** – признание обществом или группой лиц ценностей, норм, установок, ритуалов, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе.



# МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ:

1. Командно-административный =  
Принуждение
2. Экономический = Побуждение
3. Социально-психологический (новый) =  
Убеждение

**НЕОБХОДИМ КОМПЛЕКС:**



# МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

<b>Автократическая</b>	<b>Экономическая</b>	<b>Новая</b>
<b>Власть</b>	<b>Экономическое принуждение</b>	<b>Творческое участие</b>
<b>Авторитет, директива</b>	<b>Материальное поощрение</b>	<b>Коллективизм, моральные стимулы</b>
<b>Персональная зависимость</b>	<b>Мотивация</b>	<b>Приверженность</b>
<b>Тейлоризм</b>	<b>Экономические стимулы</b>	<b>Экономические и моральные стимулы</b>
<b>Исполнительность</b>	<b>Инициатива</b>	<b>Тотальное творчество</b>

# ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ (Схема)

1. Достижение цели через экономические интересы.
2. Система социальных заказов.
3. Увязка оплаты труда с конечными результатами деятельности, объёмами, качеством труда.
4. Экономическая ответственность.
5. Правовая ответственность.
6. Применение глубокого анализа, математико-экономических методов планирования и управления.
7. Развитие инициативы.

**САМОЛЮБИЕ**

**НЕ ТАК ЗАСЛУЖИВАЕТ**

***ОСУЖДЕНИЯ,***

**КАК НЕДОСТАТОК**

**САМОУВАЖЕНИЯ**

**Шарль Монтескье**

photo by Irina Saprionova



# ПРИНЦИПЫ МАК-ГРЕГОРИ:

(человеко-центристская модель управления)

- **доверяй** каждому;
- дай ему максимум **информации**;
- предполагай, что людьми движет **добрая воля**, а не эгоизм;
- **восхищайся** людьми;
- предполагай, что каждый предпочитает быть **активным инициатором**, а не пассивным ассистентом; строить, а не разрушать;
- каждый получает удовлетворение от **групповой работы**, от чувства принадлежности к хорошему коллективу;
- каждый получает **от любви** больше, чем от ненависти.

# БЕЗ ЛЮБВИ

- *Обязательность* без любви делает человека *раздражительным*.
- *Ответственность* без любви делает человека *бесцеремонным*.
- *Справедливость* без любви делает человека *жестоким*.
- *Правда* без любви делает человека *инквизитором*.
- *Воспитание* без любви делает человека *двулицим*.
- *Ум* без любви делает человека *хитрым*.
- *Приветливость* без любви делает человека *лицемерным*.
- *Компетентность* без любви делает человека *неуступчивым*.
- *Власть* без любви делает человека *тираном*.
- *Честь* без любви делает человека *высокомерным*.
- *Богатство* без любви делает человека *жадным*.
- *Вера* без любви делает человека *фанатиком*.

У нас Главный врач –  
жуткий грубиян!

Вы бы слышали, как он в  
конце утренней летучки  
*отправляет* гинеколога,  
уролога и проктолога *по*  
*рабочим местам...*

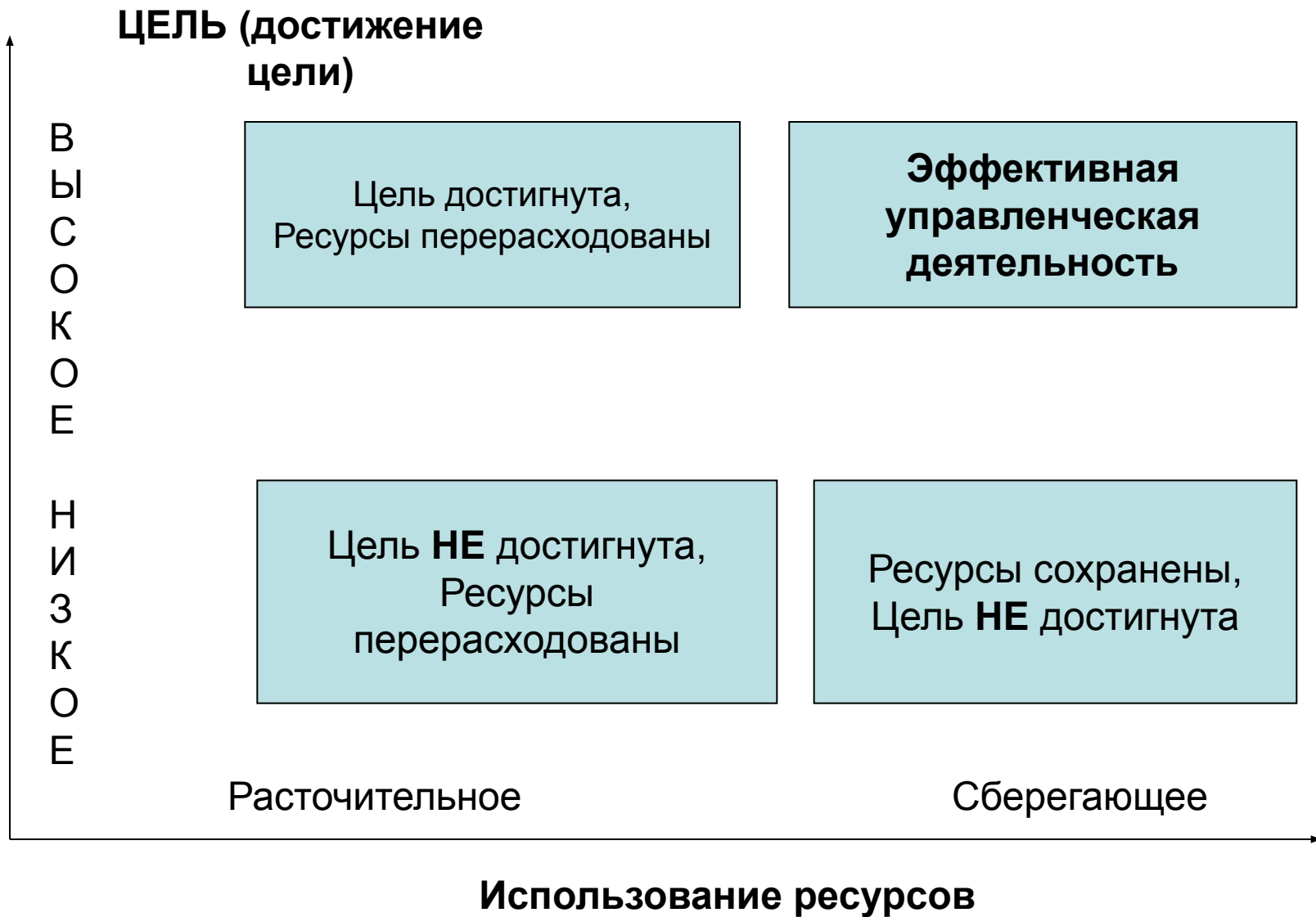
**«КП», анекдот**



# ТЕОРИЯ Z

(концепция управления Уильяма Оуги)

- **Забота о человеке, качестве его жизни вне производства;**
- **Групповая форма принятия решений, обмен информацией;**
- **Система пожизненного найма, ротация кадров каждые 2 года;**
- **Коллективная ответственность.**



**Эффективность управленческой деятельности**

