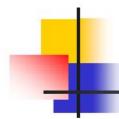




от анатемирация на трукравлять;



FIFTHE WOMEHT





МЕНЕДЖМЕНТ

комплексный процесс планирования, организации, мотивации и контроля над организационными ресурсами для достижения целей организации.





рознасти управленческой деятельности, связанные с









- Профессиональный управляющий, реализующий функции управления для достижения целей организации.
- Лицо, определяющее цели организации и обеспечивающее их достижение.
- Специалист по управлению, использующий знания, опыт, интеллект и мотивы поведения для других людей и достижения целей организации.

МЕНЕДЖЕР

- Категория «менеджер» распространяется на:
- руководителей организации;
- руководителей структурных подразделений;
- организаторов определенных видов работ (администратор).



типы менеджеров

- Высший формулирование целей.
- Средний координация работы.
- Низший непосредственная организация.

МЕНЕДЖМЕНТ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

Структура управления МЕДИЦИНСКИМИ СЕСТРАМИ состоит из трех уровней:

- •ВЕРХНИЙ УРОВЕНЬ заместитель главного врача по работе со средним медицинским персоналом
- •СРЕДНИЙ УРОВЕНЬ главная медицинская сестра
- •БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ старшая медицинская

УПРАВЛЯТЬ ЗНАЧИТ:

- предвидеть изучить будущее и установить программу действия;
- организовывать строить двойной механизм предприятия: материальный и социальный;
- руководить приводить в действие персонал предприятия;
- координировать;
- контролировать.



ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- Планирование процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.
- **Организация** процесс создания структуры организации, который дает людям эффективно работать для достижения ее целей.



ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- Мотивация процесс стимулирования какого-либо отдельного человека, или группы людей к деятельности, направленной для достижения целей.
- **Контроль** процесс обеспечивающий достижение организацией своих целей, а также процесса проверки правильности принятого решения.

ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

вид управленческой деятельности, связанный с составлением планов организации





ПЛАНИРОВАНИЕ ПОЗВОЛЯЕТ:

ГДЕ мы сейчас?

КУДА мы хотим двигаться?

ЧТО мы должны сделать?

КАК мы собираемся сделать это?



ПЛАН – основа деятельности любой организации

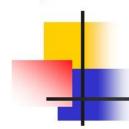
содержит указания:

- какую задачу;
- кому;
- в какое время решать;
- какие ресурсы нужно выделить на решение каждой задачи.

ВИДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

- **По целям планирования:** стратегическое, тактическое, оперативное.
- По периоду планирования: краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное.
- По уровню планирования: организация в целом, подразделение, проект, отдельный исполнитель.
- По предмету планирования: персонал, финансы, производство, снабжение, реализация услуг.

пулу**жение** обоктина выбраново и рего желаемое состояние



THE CHARLES THE CONTRACTOR OF CASE





Организация как функция управления

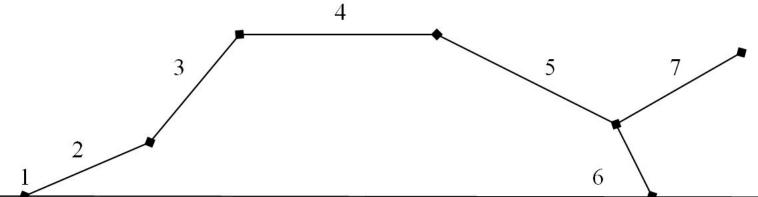
Цель — создание необходимых условий для достижения поставленных целей.

Задачи:

- 1. Формирование структуры организации.
- 2. Установление режимов работы структурных подразделений и отношений между ними.
- 3. Обеспечение необходимыми ресурсами.

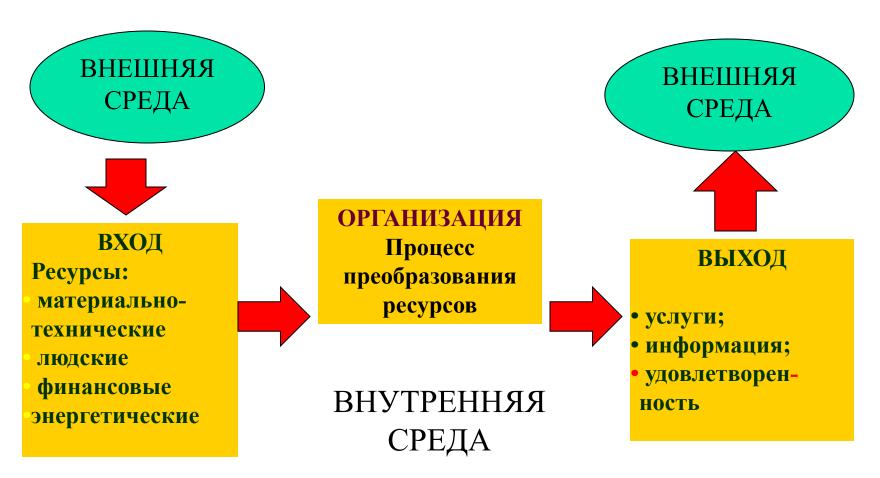
СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

- 1. ВОЗНИКНОВЕНИЕ (создание)
- **2. РАЗВИТИЕ**
- 3. POCT
- 4. ЗРЕЛОСТЬ
- КРИЗИС (затухание)
- FAUVDOTOTRO





ОРГАНИЗАЦИЯ





ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИЙ

- РЕСУРСЫ
- ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ
- РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА
 - ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ
 - ВЕРТИКАЛЬНОЕ
- НЕОБХОДИМОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ



- совокупность субъектов и процессов, составляющих её окружение:

Деловое окружение

(партнёры, конкуренты, потребители медицинских услуг, страховые компании и т.п.);

Фоновое окружение

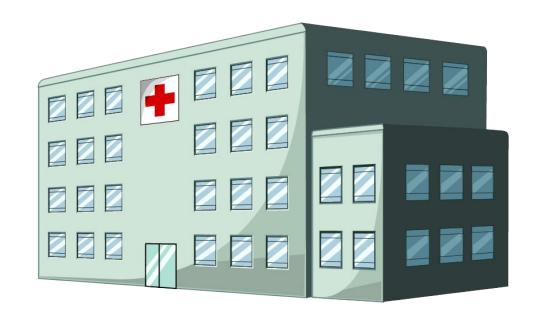
(общественное мнение, законодательство, стихийные события и т.п.)





ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

- ЦЕЛИ
- ЗАДАЧИ
- СТРУКТУРА
- ТЕХНОЛОГИИ
- ЛЮДИ



ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕНЕДЖМЕНТ

Подавляющее большинство членов общества входят в организации.

Эти организации могут быть:

- □ производственными, учебными или исследовательскими,
- □ государственными или частными,
- □ большими или малыми,
- □ временными или постоянными.





ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ

- Внутриорганизационные процессы, формируемые и направляемые менеджментом, включают в себя три основных подпроцесса:
- КООРДИНАЦИЯ
- ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ
- КОММУНИКАЦИЯ



КООРДИНАЦИЯ

Для координации менеджмент может сформировать в организации два типа процедур:

предложений;

✓ координация действий посредством создания системы норм и правил, касающихся деятельности организации

ПРОЦЕДУРЫ И НОРМЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Процедуры и нормы принятия решений по разному формируются менеджментом в различных организациях

Широко известен опыт японских фирм, когда принятие решений осуществляется снизу вверх



Есть много организаций, где решения принимаются только на верхнем уровне



ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ:

- Процесс принятия решений:
- выбор разумной альтернативы;
- решение какой-либо управленческой проблемы.



ЭТАПЫ ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ:

Определение спорного вопроса или проблемы

Сбор, анализ информации

Оценка результатов



Выбор и реализация стратегии



Формулирование цели



Поиск альтернативных решений

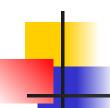
ФАКТОРЫ ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ:

- личностные оценки руководителя;
- среда принятия решения;
- информационные ограничениз
- поведенческие ограничения;
- боязнь негативных последствий;
- взаимосвязь решений.

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ:

- Саморешение
- Поиск информации
- Индивидуальная консультация
- Консультация группы
- Групповое решение





10 принципов принятия решей

- Прежде чем вникнуть в детали, постарайтесь получше представить проблему в целом.
- 2. Не принимайте решения, пока не рассмотрите все возможные варианты.
- з. Сомневайтесь.
- 4. Старайтесь взглянуть на стоящую перед вами проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажется минимальными.



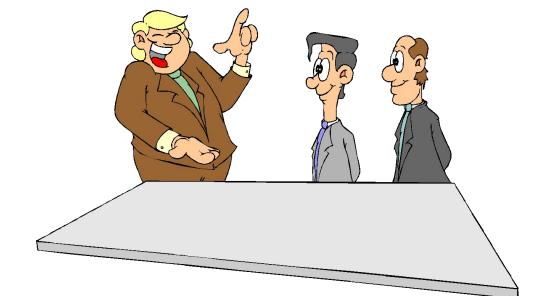
10 принципов принятия решей

- 5. Ищите модель или аналогичную проблему, которая поможет вам лучше понять сущность решаемого вопроса.
- **6.** Задайте как можно больше вопросов.
- Не удовлетворяетесь первым решением, которое вам придет в голову.
- Перед принятием решения поговорите с кем-нибудь о ваших проблемах.



10 принципов принятия решей

- Не пренебрегайте своими чувствами.
- 10. Помните, что каждый человек смотрит на жизнь и возникшие проблемы со своей, собственной точки зрения.



НОРМЫ И ФОРМЫ КОММУНИКАЦИЙ

Существующие в организации нормы и формы коммуникации оказывают большое влияние на климат внутри организации

Существуют организации, в которых практикуется преимущественно только письменная форма коммуникаций

Имеются организации, где все контакты в основном осуществляются в виде разговора

Многие организации применяют комбинацию этих форм

НОРМЫ И ФОРМЫ КОММУНИКАЦИЙ



Важной характеристикой коммуникаций является наличие ограничений на коммуникации.

Все коммуникационные процессы находятся под влиянием управления и составляют предмет особой заботы руководства организации в том случае, если оно стремится к созданию наилучшей атмосферы внутри организации





КОММУНИКАЦИЯ

 Коммуникация – обмен информацией и ее смысловым содержанием между людьми.



КОММУНИКАЦИЯ

Цель: обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений.

BLAH BLAH



КОММУНИКАЦИЯ

- Виды коммуникаций:
- между организацией и средой;
- внутри организации.





ВИДЫ КОММУНИКАЦИИ

Внутри организации:

- Горизонтальные
- Межуровневые / вертикальные
- Руководитель подчиненный
- Руководитель рабочая группа
- Неформальная / слухи





ПОТЕРИ ИНФОРМАЦИИ

- Горизонтальная коммуникация 10%
- Вертикальная коммуникация:
 - нисходящие 35-80%
 - восходящие до 90%

ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНАЯ (ОРГАНИЗАЦИОННАЯ) КУЛЬТУРА?

Система явных неявных, разделяемых ключевыми сотрудниками убеждений, организации форм ценностей которые поведения, направляют организационное поведение и передаются течением времени новым сотрудникам



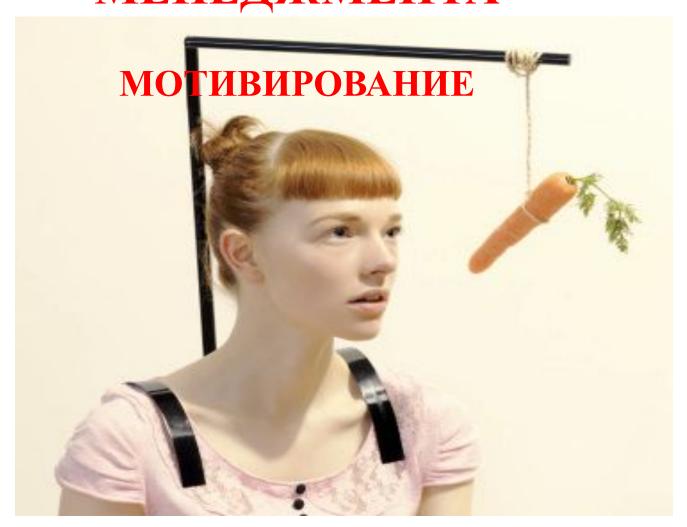


Корпоративная культура — это то, что люди делают, как работают, как принимают решения, когда на них никто не смотрит. То есть это нормы, ценности, принципы и т.п., по которым организация живет, взаимодействует и привлекает себе подобных.

Александр Изосимов,

генеральный директор группы компаний «Вымпелком»

МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА





ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

ПОТРЕБНОСТЬ — состояние нужды человека в чем-то.

МОТИВ (от лат. *movere* - приводить в движение, толкать) — внутренняя устойчивая причина поведения человека.

МОТИВАЦИЯ — побуждения, вызывающие активность человека и определяющие *ее* направленность.

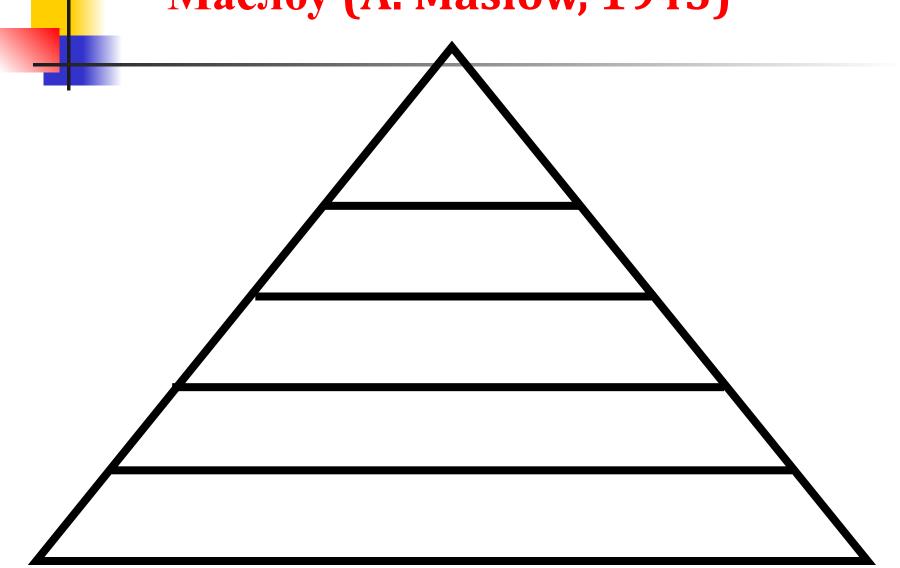




МОТИВИРОВАНИЕ – поощрение подчиненных к выполнению работы посредством удовлетворения их потребностей или аппелирования к ним.

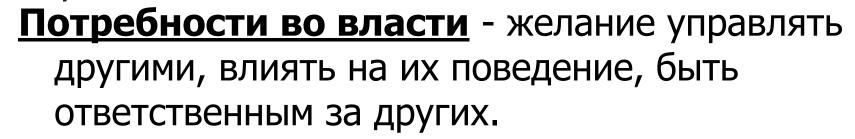
СТИМУЛИРОВАНИЕ - процесс воздействия на человека посредством значимых для него потребностей, побуждающий его к определенным действиям.

Иерархия потребностей Абрахама Маслоу (A. Maslow, 1943)



ТЕОРИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ





Потребности в успехе (достижении) - желание работать лучше, более эффективно решать проблемы, справляться со сложными задачами.

Потребности в принадлежности

(аффилиации) - желание устанавливать и поддерживать дружественные и теплые отношения с другими.

ВИДЫ СТИМУЛОВ

• Экономические стимулы



Неэкономические стимулы



функци биз выблюбу в сим МЕНТА Характеристика вывектов менеджмента по





УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

КАДРЫ:

Кадры являются основой любой организации. Организация живет и функционирует только потому, что в ней есть люди. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация



Управление трудовыми ресурсами

КАДРЫ:

В силу такого особого положения люди в организации являются для менеджмента «предметом номер один». Менеджмент формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе

Управление трудовыми ресурсами

КАДРЫ:

Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние на характеристики работы и на поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации









ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

Формирование трудовых ресурсов:

- планирование ресурсов;
- набор персонала;
- отбор персонала;
- определение заработной платы и льгот.



Этапы управление трудовыми ресурсами

Развитие трудовых ресурсов:

- профориентация и адаптация;
- обучение;
- оценка трудовой деятельности;
- повышение, понижение, перевод, увольнение;
- подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе.



ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

I этап – планирование:

Разработка плана удовлетворения будущих потребностей организации в людских ресурсах.

II этап – набор персонала:

Создание резерва потенциальных кандидатов на все должности и специальности в организации.



ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

III этап – отбор персонала:

Оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

IV этап — определение заработной платы и льгот:

Разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

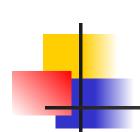


V этап — профориентация и адаптация:

Введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация.

VI этап – обучение:

Разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующихся для эффективного выполнения работы.



ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

VII этап – оценка трудовой деятельности:

Разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работников.

VIII этап — повышение, понижение, перевод, увольнение:

Разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью.



IX этап – подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе:

Разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффе руководящих кад

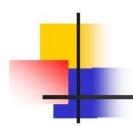
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом связано с использованием возможностей работников для достижения целей организации. Кадровая работа включает в себя следующие элементы:

- ✓ подбор и расстановка кадров
- ✓ обучение и развитие кадров
- **у**компенсация за выполненную работу
- ✓ создание условий на рабочем месте
- ✓ поддержание отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров



YDATE OF ISTALLAND HER TASME HAT A





MENCOLOGICAL PROPERTY OF THE STATE OF THE ST









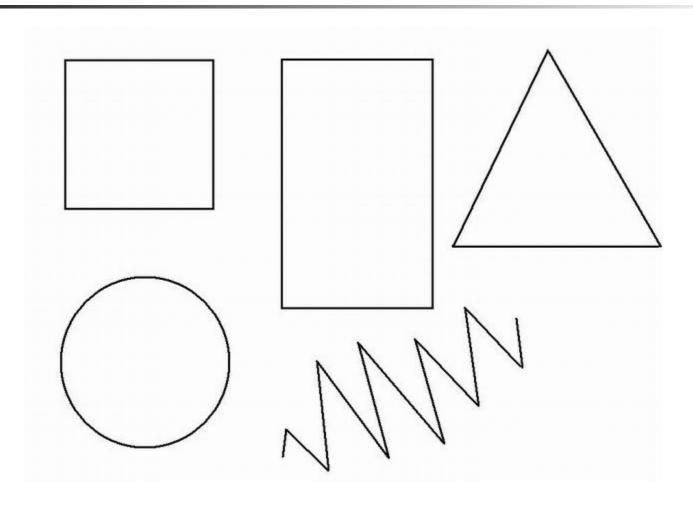


формирование эффективной команды ТЕНЕДЖЕРА





Психологический тест ГЕОМЕТРИЧЕСКИЕ ФИГУРЫ



Психологический тест ГЕОМЕТРИЧЕСКИЕ ФИГУРЫ

Ква<mark>дра</mark>т

Неутоми ный труженик. Обладает трудолюбием, усердием, упорством, позволяющими всегда Добиваться завершения работы. Терпение и методичность делают из квадрата высококлассного специалиста. В деловой сфере такие люди часто становятся хорошими администраторами, исполнителями, но редко достигают успеха как менеджеры из-за постоянной потребности в дополнительной информации для принятия решений — это лишает их оперативности.

Треугольник

Эта форма символизирует лидерство. Главная способность – концентрироваться на намеченной цели, глубоко и быстро анализировать ситуацию. Треугольник – очень уверенный в себе человек, который хочет быть правым во всем. С большим трудом признает свои ошибки, легко обучаем, информацию впитывает как губка. Смысл жизни – сделать карьеру.

Прямоугольник

Это как бы переходная форма от одной фигуры к другой. Прямоугольником воспринимают себя люди, не удовлетвореннь своей жизнью и поэтому занятые поисками лучшего положения. Наиболее значимые черты — непоследовательность, непредсказуемость поступков, низкая самооценка. Положительные качества — любознательность, пытливость, живой интерес ко всему происходящему, смелость.

Круг

Это символ гармонии. Тот, кто выбрал эту фигуру, заинтересован в хороших межличностных отношениях. Высшая ценность для круга — люди и их благополучие. Это самая благожелательная из пяти фигур. Круг служит своего рода клеем, который скрепляет коллектив, семью, стабилизирует группу, обладает высокой способностью сочувствия, сопереживания. Круг ощущает чужую радость и чужую боль как свою собственную.

Зигзаг

Это символ творчества. Ему свойственна образность. Зигзаг не может длительно работать на одном месте — это же очен скучно, а ведь вокруг так много интересного! Основное назначение зигзага — генерация новых идей и методов, а не их реальное воплощение. Он устремлен в будущее и больше интересуется возможностью, чем действительностью.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

означает <u>передачу задач</u> и <u>полномочий</u> сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя <u>ответственность</u> за их выполнение

«Сущность управления заключается в умении менеджера добиться выполнения работ другими»

(Мари Паркер Фоллетт)

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

означает <u>передачу задач</u> и <u>полномочий</u> сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя <u>ответственность</u> за их выполнение

«Сущность управления заключается в умении менеджера добиться выполнения работ другими» (Мари Паркер Фоллетт)

Нежелание руководителя делегировать полномочия

- заблуждение: "Я это сделаю лучше";
- отсутствие доверия к подчиненным;
- боязнь риска, т.к. руководитель отвечает за результат;
- трудности осуществления контроля для предупреждения об опасности;
- "сильные" личности представляют угрозу;
- процесс принятия решений становится сложным;
- требуются более развитые связи с подчиненными.



- перегруженность работой;
- боязнь критики за совершенную ошибку;
- отсутствие информации и ресурсов, необходимых для усиленного выполнения заданий;
- отсутствие уверенности в себе;
- удобнее спросить начальство, что делать, чем самому решить проблему.

КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Определение и документирование фактических показателей деятельности и сравнение их с плановыми для установления результатов



ВИДЫ КОНТРОЛЯ

По масштабам / степени охвата объекта полный/сплошной выборочный



виды контроля

По регулярности проведения

- НЕПРЕРЫВНЫЙ
- ЭПИЗОДИЧЕСКИЙ



ВИДЫ КОНТРОЛЯ 1. ПО ЦЕЛЯМ

- СТРАТЕГИЧЕСКИЙ, или УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ направлен на решение стратегических задач, тесно связан со стратегическим планированием и управлением
- ТАКТИЧЕСКИЙ, или АДМИНИСТРАТИВНЫЙ
 призван систематически следить за
 обеспечением выполнения текущих задач,
 программ, планов



ВИДЫ КОНТРОЛЯ 1. ПО ЦЕЛЯМ

ОПЕРАТИВНЫЙ

Выполняют по периодам, характерным для оперативного планирования. Выделяют:

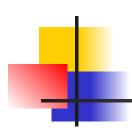
- предварительный,
- текущий,
- заключительный.

ВИДЫ КОНТРОЛЯ

по времени

осуществления:





ПРОЦЕСС КОНТРОЛЯ

- І этап УСТАНОВКА СТАНДАРТОВ
- **II этап** СОПОСТАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ СО СТАНДАРТАМИ
- III этап ВЫБОР ЛИНИИ ПОВЕДЕНИЯ



Стиль руководства— способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных.

Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива.

- Директивный стиль (авторитарный)
- Демократический стиль (коллегиальный)
- Либеральный стиль (попустительский или анархический)







Директивный стиль управления

- Характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия.
- Руководитель требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их.
- К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектива сам.
- Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот.
- Контроль очень строгий, детальный, лишающий подчиненных инициативы.
- Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость.



Директивный стиль управления

Авторитарный стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников



Демократический стиль управления

- Характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными.
- Руководитель всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения.
- Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам.
- Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы.



Демократический стиль управления

Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Этот стиль может эффективно использоваться при решении творческих задач.

Он предполагает близость образовательного уровня начальника и подчиненных, а также преимущественно нематериальную мотивационную структуру сотрудников.



Либеральный стиль управления

- Характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом.
- Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива.
- Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность.
- Работу пускает на самотек, редко ее контролирует.
- Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

ВЫСКАЗЫВАНИЯ «ВЕЛИКИХ»

- **ТК**огда кажется, что все идет против вас, помните, что самолет взлетает против ветра, а не с ним" **Генри Форд.**
- Лучший менеджер тот, у кого хватает чутья, чтобы выбрать хорошего исполнителя, и хватает ума, чтобы уже не вмешиваться.
- Менеджер это человек, который не откладывает на завтра то, что он может заставить других сделать сегодня (Э. Эзар)

Спасибо за внимание!

