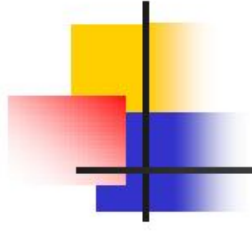
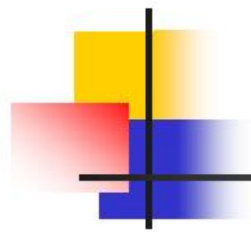


от **определительных** групп **управлять**;



МЕНЕДЖМЕНТ





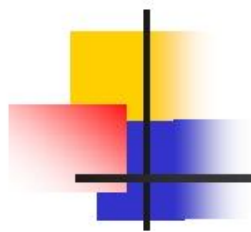
МЕНЕДЖМЕНТ

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



РЕГИОНАЛЬНЫЙ АГЕНТСТВО ЖУРНАЛА

области управленческой деятельности, связанные с



МЕНЕДЖЕР



- **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
сестра**

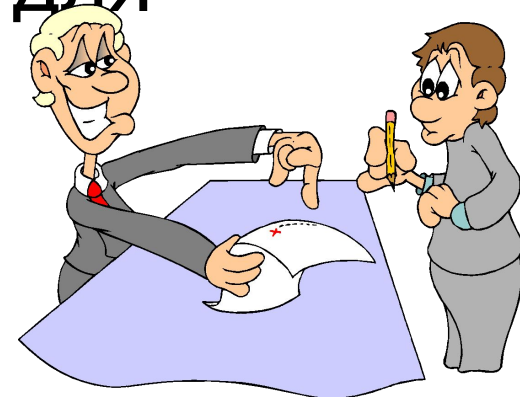
УПРАВЛЯТЬ ЗНАЧИТ:

- ✓ **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

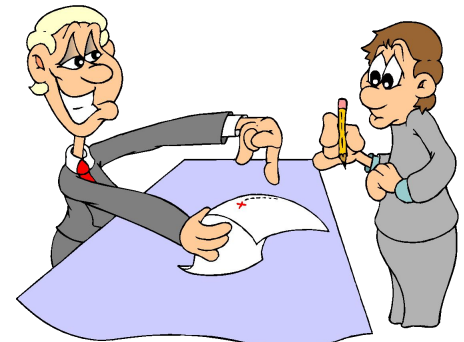
- **Планирование** – процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.
- **Организация** – процесс создания структуры организации, который дает людям эффективно работать для достижения ее целей.





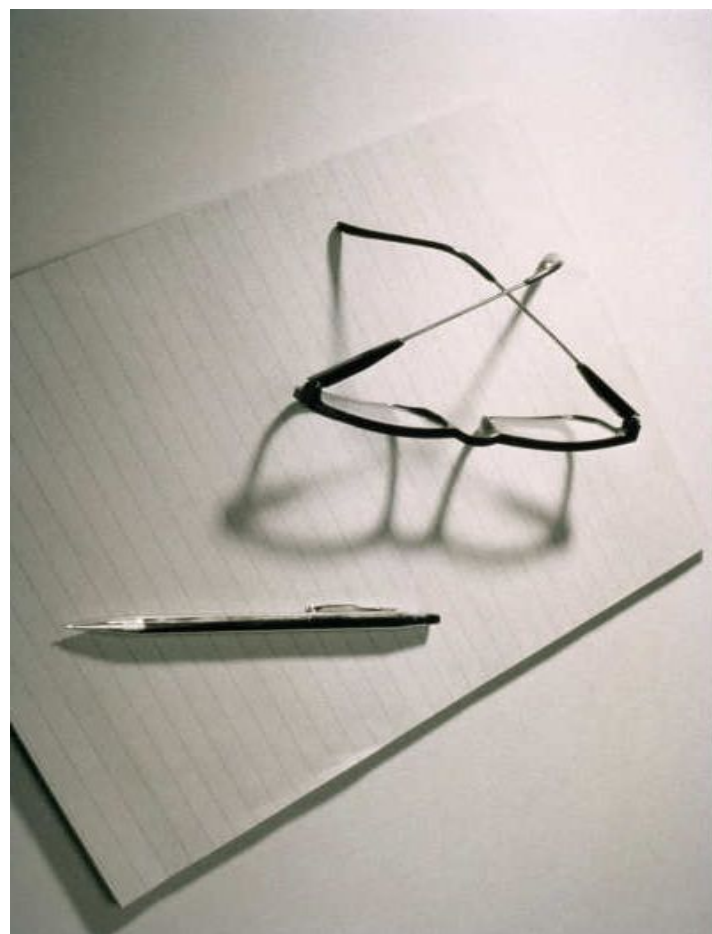
ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- **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.

ЧТО ТАКОЕ ЦЕЛЬ?

будущее, организуемого и
это желаемое состояние



КТО ПЛАТИТ ЗА НАШУ РАБОТУ?





Организация

как функция управления

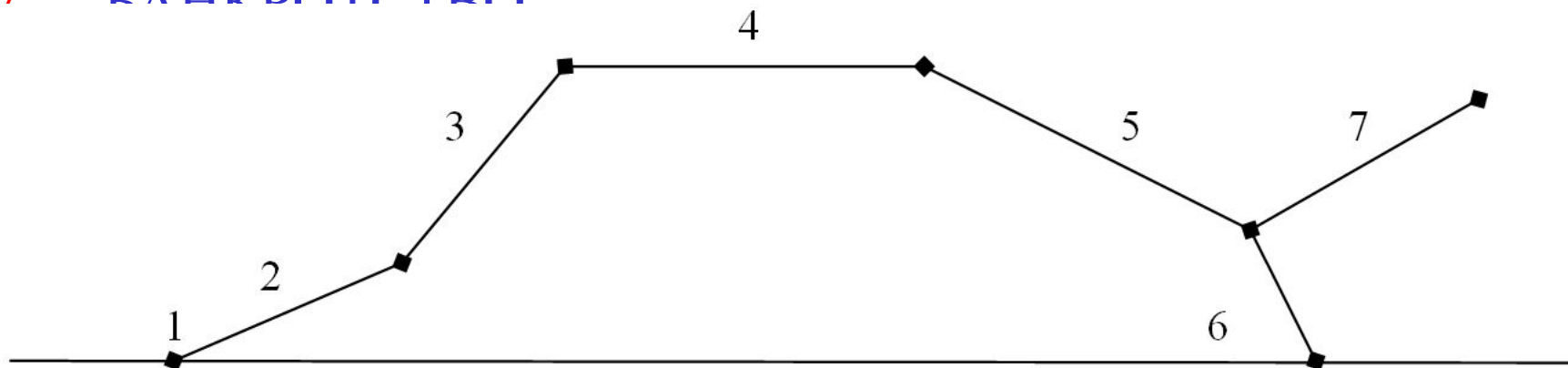
Цель – создание необходимых условий для достижения поставленных целей.

Задачи:

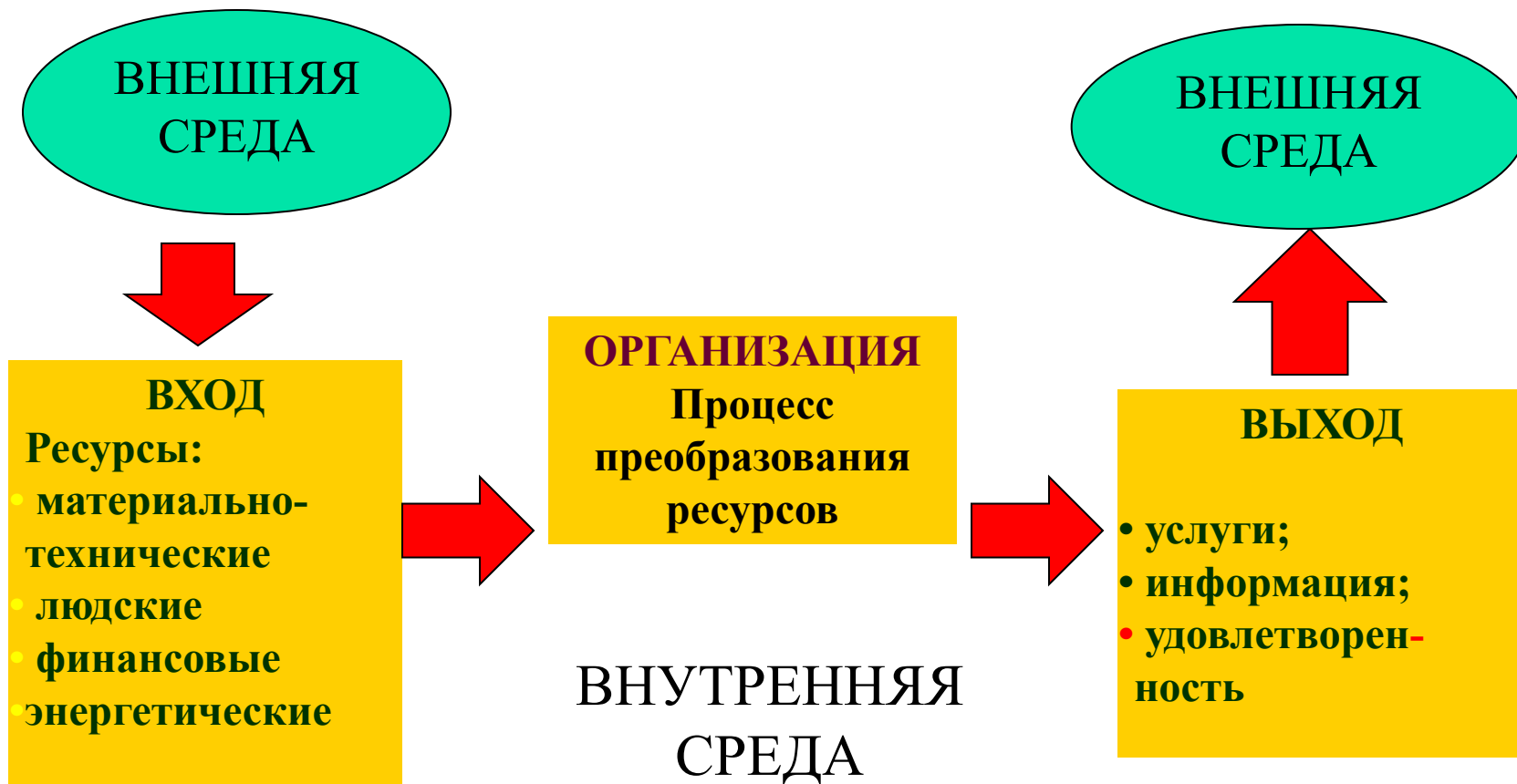
- 1. Формирование структуры организации.**
- 2. Установление режимов работы структурных подразделений и отношений между ними.**
- 3. Обеспечение необходимыми ресурсами.**

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1. ВОЗНИКНОВЕНИЕ (создание)
2. РАЗВИТИЕ
3. РОСТ
4. ЗРЕЛОСТЬ
5. КРИЗИС (затухание)
6. ПЛАНКОВОТСТВО



ОРГАНИЗАЦИЯ





ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИЙ

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

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

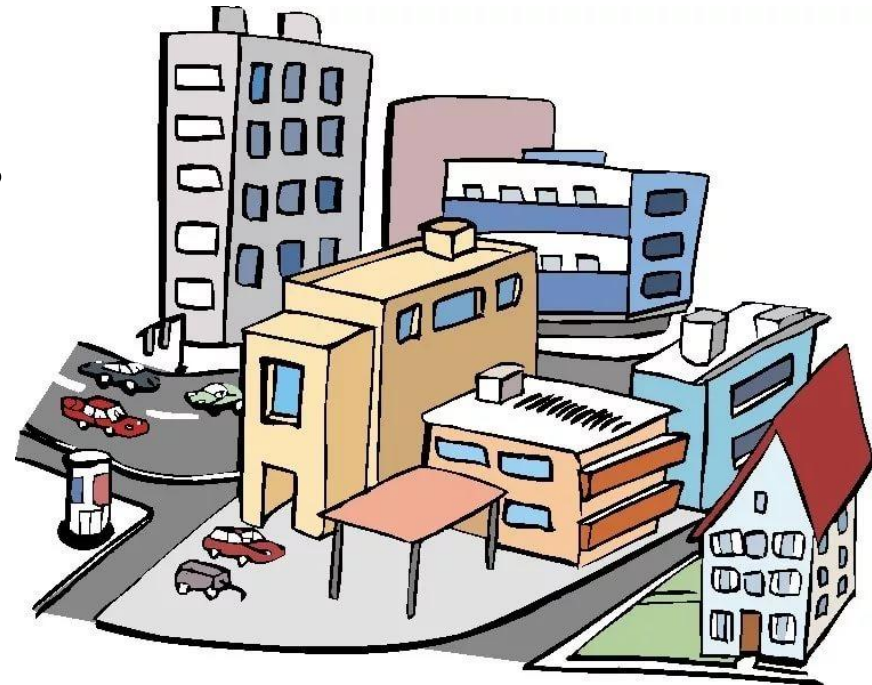
- совокупность субъектов и процессов,
составляющих её окружение:

Деловое окружение

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

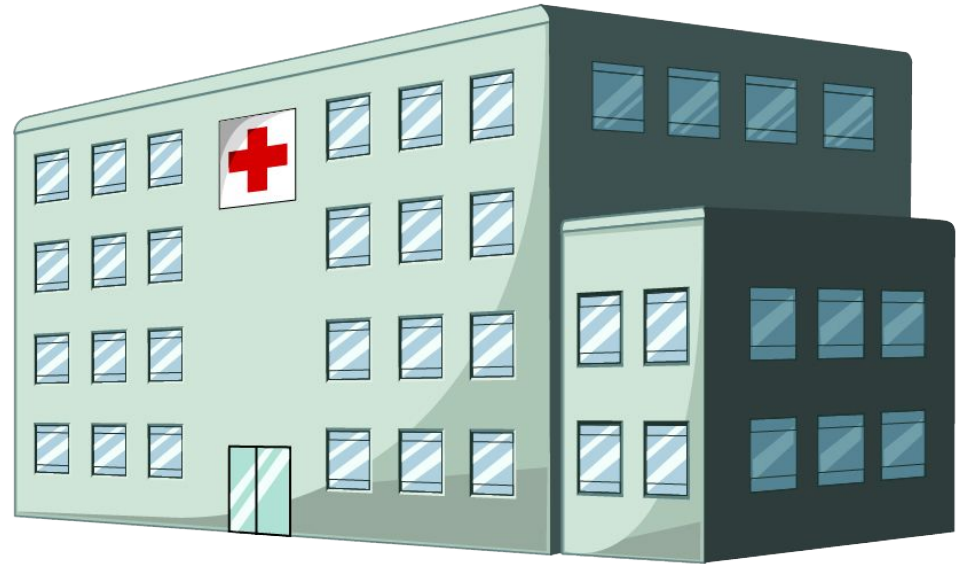
Фоновое окружение

(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.

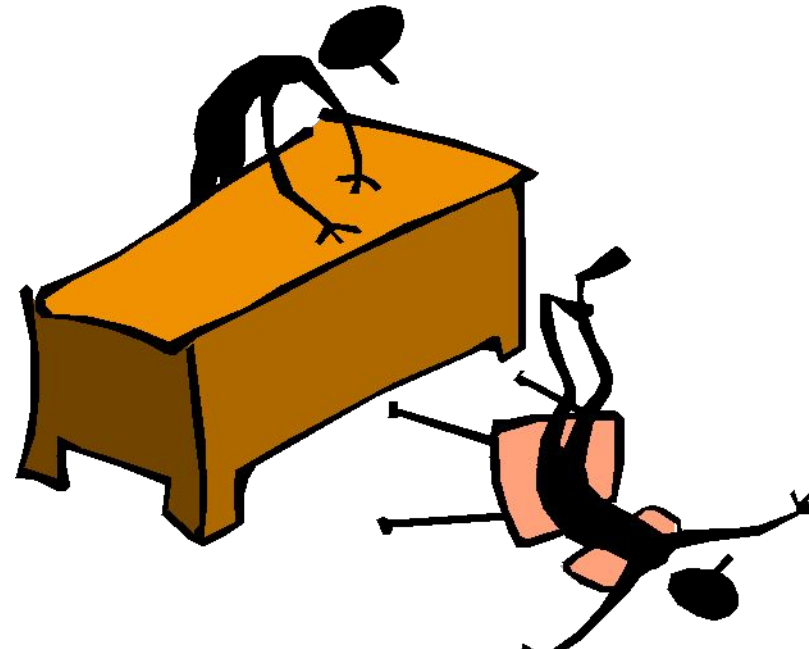
Эти организации могут быть:

- 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:

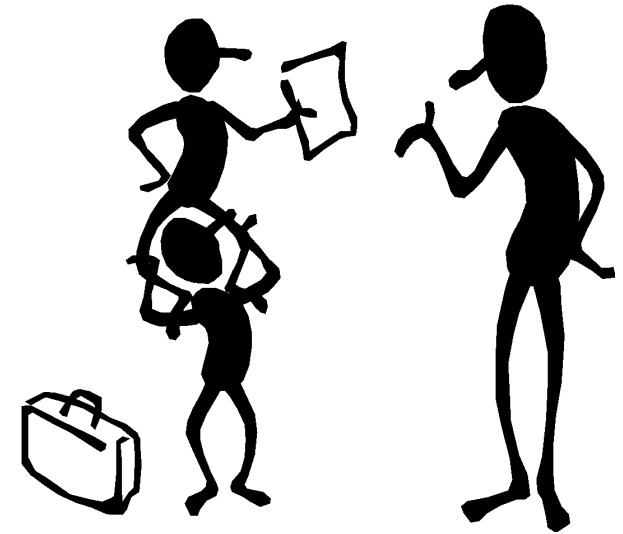
- ✓ непосредственное руководство действиями в виде распоряжений, приказов и предложений;
- ✓ координация действий посредством создания системы норм и правил, касающихся деятельности организации



ПРОЦЕДУРЫ И НОРМЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

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

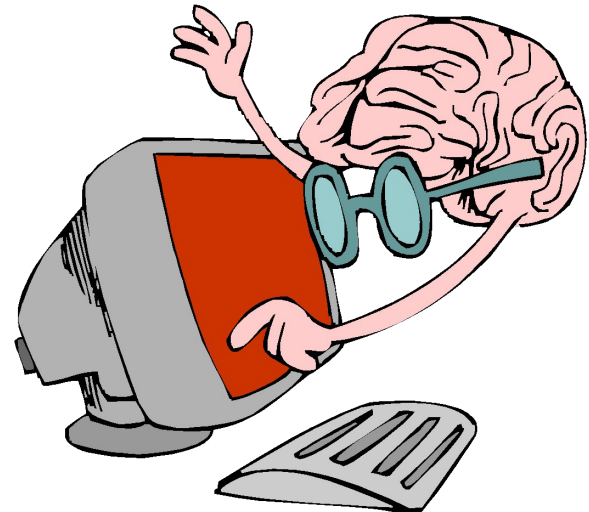
Широко известен опыт японских фирм, когда принятие решений осуществляется снизу вверх



Есть много организаций, где решения принимаются только на верхнем уровне

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ:

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

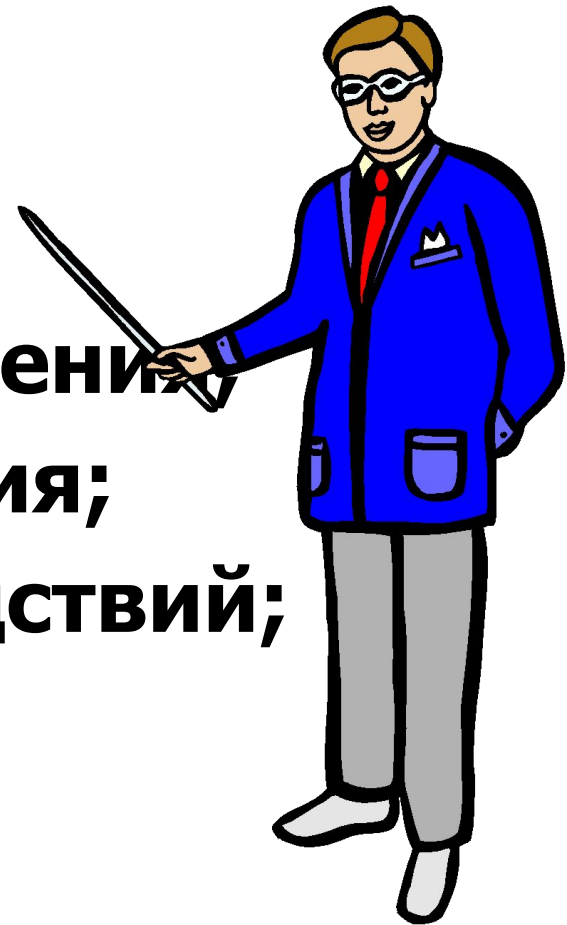


ЭТАПЫ ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ:



ФАКТОРЫ ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ:

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



МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ:

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



10 принципов принятия решений



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

10 принципов принятия решений

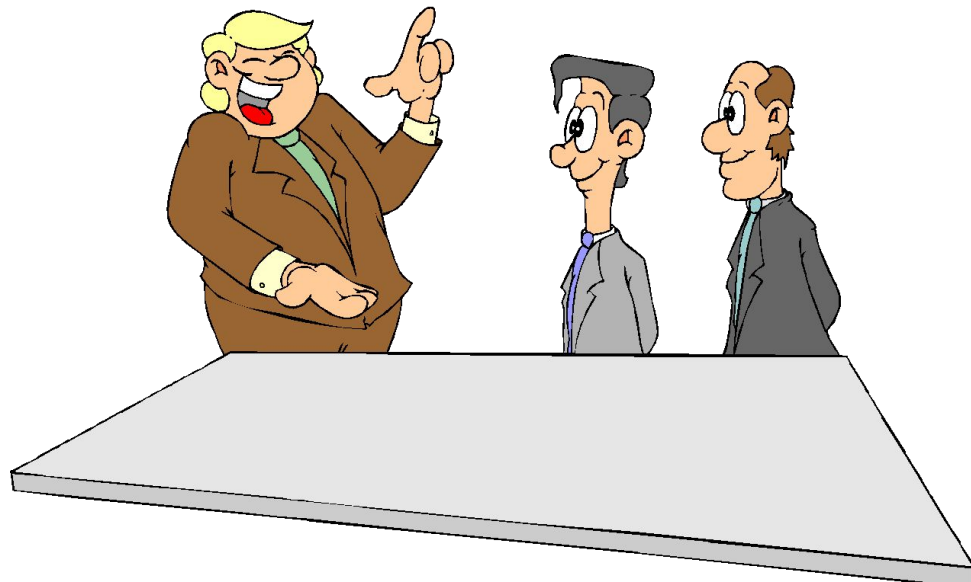


5. **Ищите модель или аналогичную проблему, которая поможет вам лучше понять сущность решаемого вопроса.**
6. **Задайте как можно больше вопросов.**
7. **Не удовлетворяйтесь первым решением, которое вам придет в голову.**
8. **Перед принятием решения поговорите с кем-нибудь о ваших проблемах.**

10 принципов принятия решений



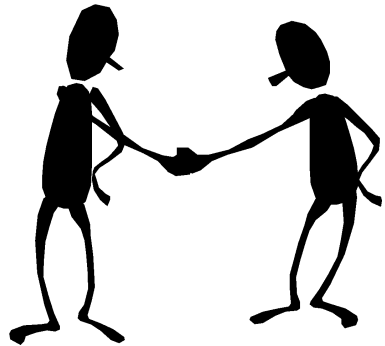
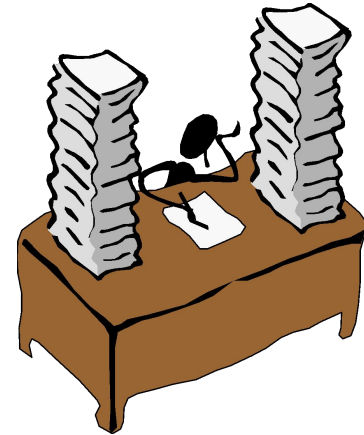
9. **Не пренебрегайте своими чувствами.**
10. **Помните, что каждый человек смотрит на жизнь и возникшие проблемы со своей, собственной точки зрения.**



НОРМЫ И ФОРМЫ КОММУНИКАЦИЙ

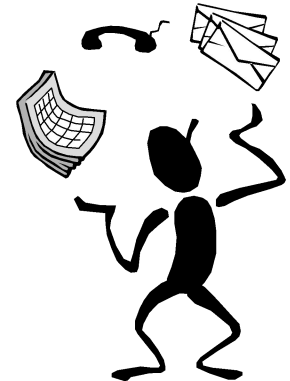
Существующие в организации нормы и формы коммуникации оказывают большое влияние на климат внутри организации

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.**





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

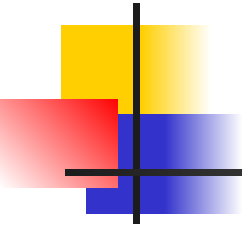
- **Горизонтальная коммуникация – 10%**
- **Вертикальная коммуникация:**
 - ✉ **нисходящие 35-80%**
 - ✉ **восходящие до 90%**

ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНАЯ (ОРГАНИЗАЦИОННАЯ) КУЛЬТУРА?

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



ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНАЯ (ОРГАНИЗАЦИОННАЯ) КУЛЬТУРА?

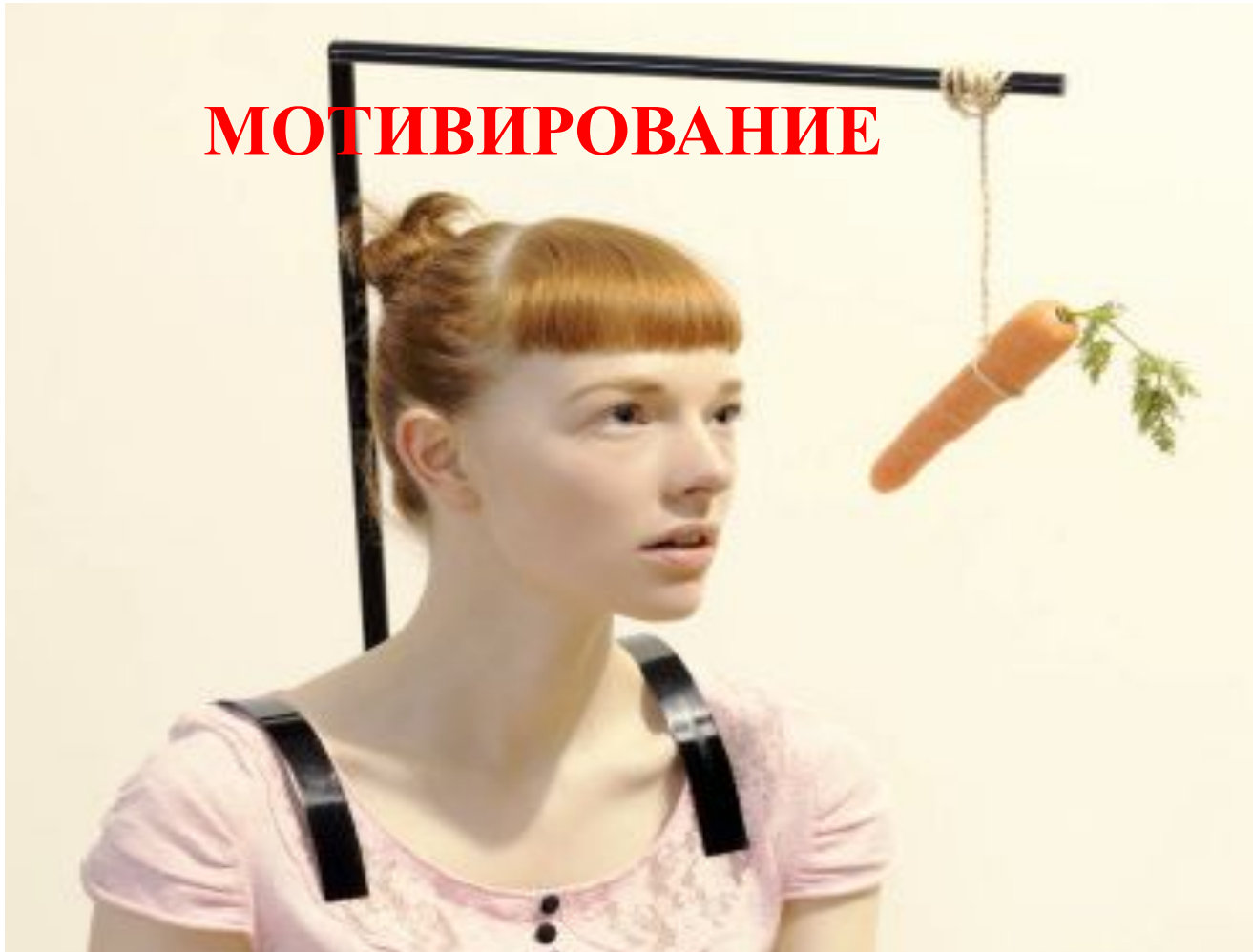


Корпоративная культура – это то, что люди делают, как работают, как принимают решения, когда на них никто не смотрит. То есть это нормы, ценности, принципы и т.п., по которым организация живет, взаимодействует и привлекает себе подобных.

*Александр Изосимов,
генеральный директор группы компаний «Вымпелком»*

МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

МОТИВИРОВАНИЕ



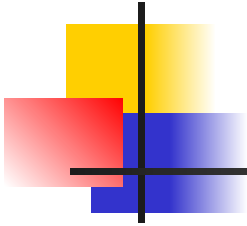


ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

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.



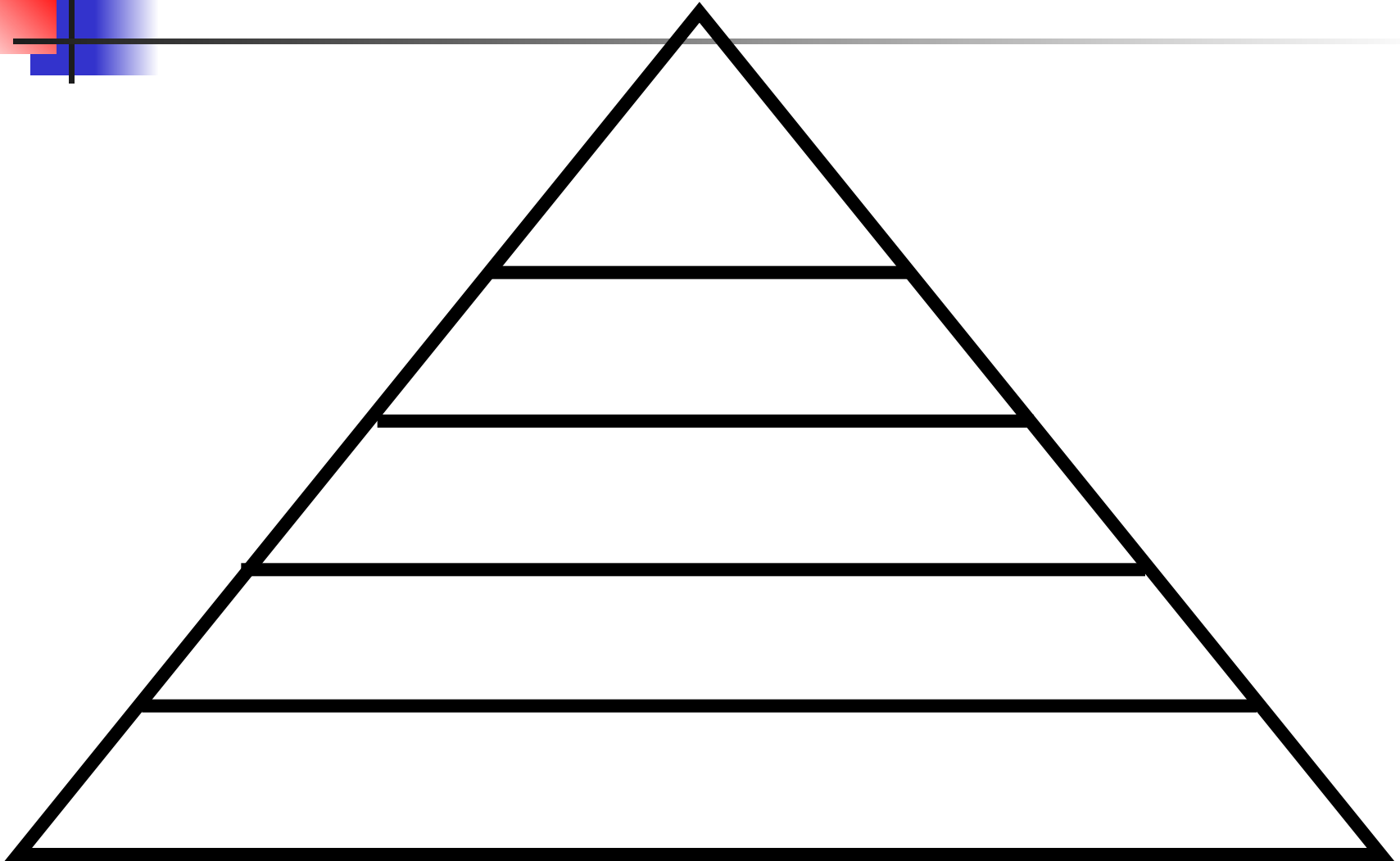
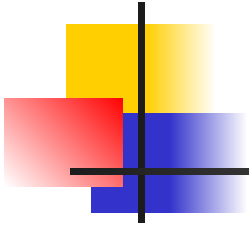
МОТИВАЦИЯ

У многих включается только после внешней стимуляции...

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

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

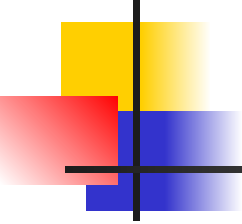
Иерархия потребностей Абрахама Маслоу (A. Maslow, 1943)



ТЕОРИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Дэвида МАККЛЕЛЛАНДА

(McClelland, 1961)



Потребности во власти - желание управлять другими, влиять на их поведение, быть ответственным за других.

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



Функциональный менеджмент Характеристика объектов менеджмента по ресурсам



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:

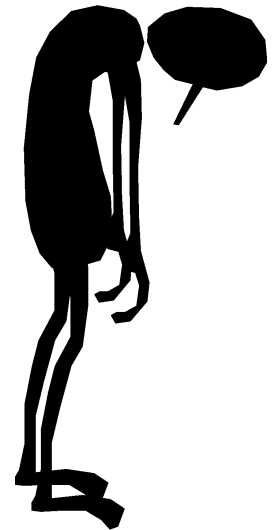
В силу такого особого положения люди в организации являются для менеджмента «предметом номер один». Менеджмент формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе.



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.



ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

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.



ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

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

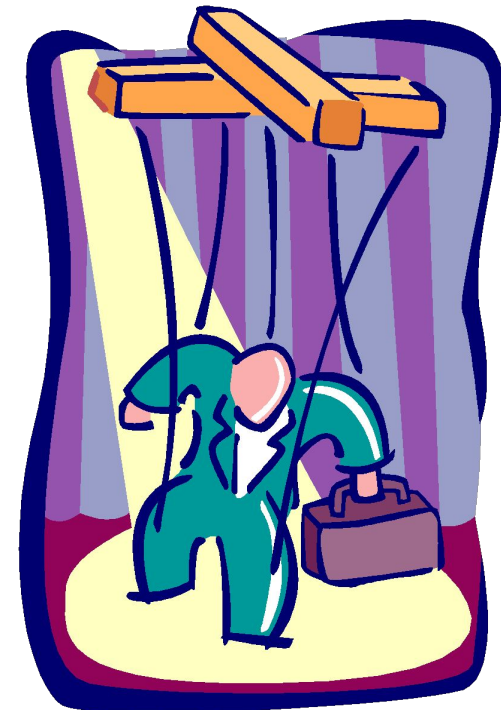
**Разработка программ, направленных
на развитие способностей и
повышение эффе
руководящих кад**



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
- ✓ компенсация за выполненную работу
- ✓ создание условий на рабочем месте
- ✓ поддержание отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров

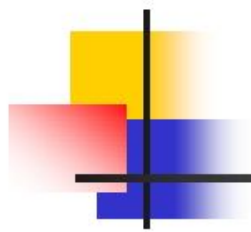


Урбанизаційні процеси: Мобільність Мента

Урбанизаційні процеси: Мобільність Мента



МЕНЕДЖМЕНТ

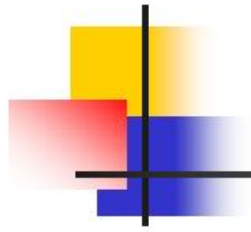


КАТЕГОРИЯ «МЕНЕДЖЕР»

руководитель подразделения организации,

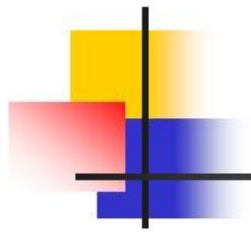


8. **ПРОЦЕДУРА ПРОВІДЕННЯ**

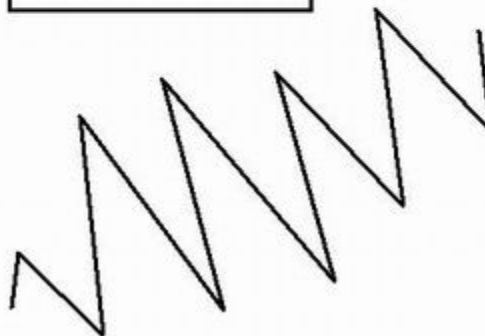
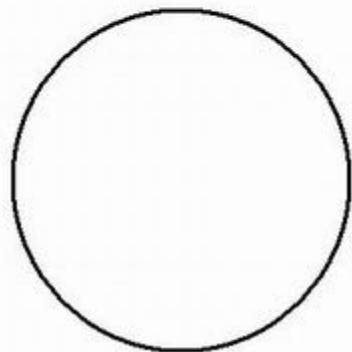
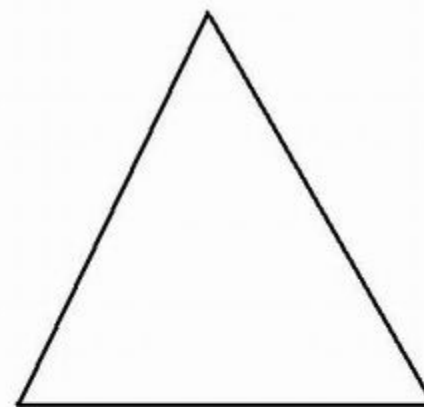
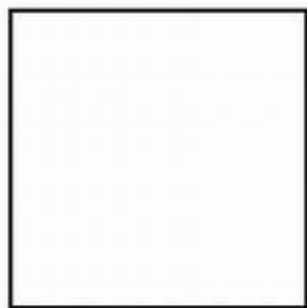


формирование эффективной команды

КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА



Психологический тест ГЕОМЕТРИЧЕСКИЕ ФИГУРЫ



Психологический тест

ГЕОМЕТРИЧЕСКИЕ ФИГУРЫ



Квадрат

Неутомимый 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 удовлетворенные 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 очень 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 передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение

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

(Мари Паркер Фоллетт)



ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

означает передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность 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.



Нежелание подчиненных брать ответственность

- 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

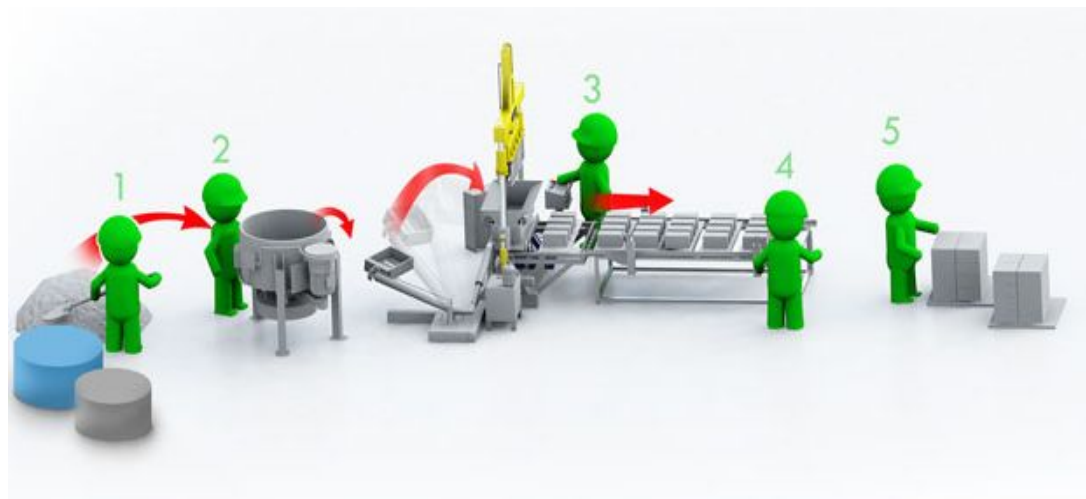
- ПОЛНЫЙ/СПЛОШНОЙ
- ВЫБОРОЧНЫЙ



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:

ПРЕДВА
РИТЕЛЬ
НЫЙ



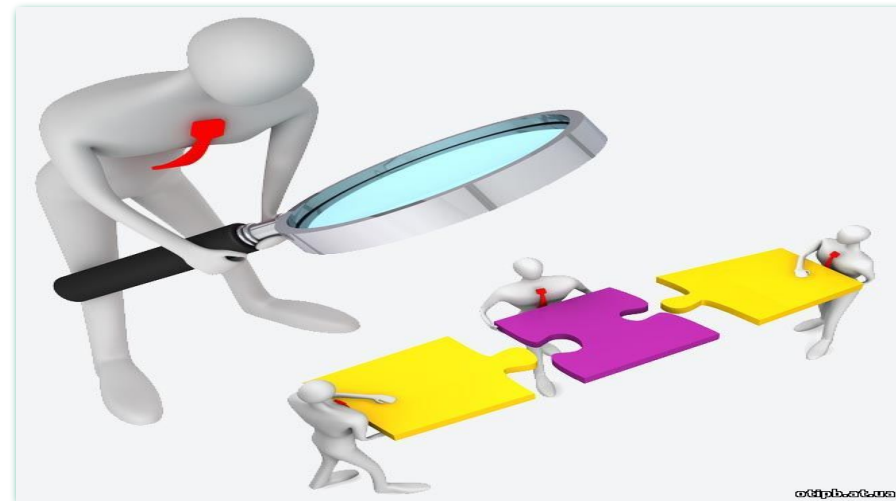
ТЕК
УЩ
ИЙ

ЗАКЛЮЧ
ИТЕЛЬН
ЫЙ



ПРОЦЕСС КОНТРОЛЯ

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





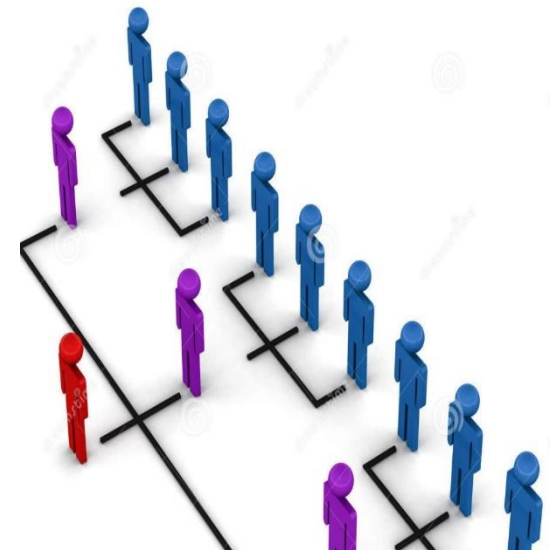
СТИЛИ РУКОВОДСТВА

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

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

СТИЛИ РУКОВОДСТВА

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





СТИЛИ РУКОВОДСТВА

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 коллектив сам.
- Преобладающими методами управления являются **приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот.**
- Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы.
- Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость.



СТИЛИ РУКОВОДСТВА

Директивный стиль управления

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



СТИЛИ РУКОВОДСТВА

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.



СТИЛИ РУКОВОДСТВА

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.

СТИЛИ РУКОВОДСТВА



Либеральный стиль управления

- Характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом.
- Такой руководитель «плышет 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»

- "Когда 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!**

