

Тема лекції № 1

«Основи, парадигма та стереотипи класичного й сучасного менеджменту в системі медичної допомоги населення (СМДН)»

Навчальні питання:

1. Менеджмент: поняття, сутність, види й ознаки.
2. Теоретико-прикладні засади класичного менеджменту: закони, теорії, принципи, методи й механізми наукових основ управління (НОУ).
3. Еволюція менеджменту та його школи.
4. Сучасна парадигма менеджменту СМДН.

*Логічна блок-схема знайомства з курсом
“Основи менеджменту чи НОУ”*

**Теоретичні
основи**

**Теорія
систем**

**Процес
управління**

**Прикладний
менеджмент**

ЩО РОБИТИ!

**УПРАВЛЕНСЬКА
ДІЯЛЬНІСТЬ/ПРАЦЯ
(ЯК РОБИТИ!)**

1. Менеджмент:

поняття, сутність, види й ознаки

Термін «менеджмент» утворився від англійського дієслова *to manage* (керувати), яке, у свою чергу, походить від кореня латинського слова *manus* (рука).

Тлумачення англійського слова *management*: управління, керівництво, лідерство, адміністрування, дирекція, здатність керувати, володіти, управляти та контролювати.

Тобто, за своєю суттю термін *management* певною мірою можна вважати синонімом терміна «управління», але останнє значно вужче.

*Чи рівнозначні між собою
такі поняття?*

- 1. Менеджмент та управління/управлінська діяльність.**
- 2. Керувати чи управляти.**
- 3. Управляти чи керувати.**
- 4. Кадри та персонал.**
- 5. Інформація, дані/відомості.**

**Мистецтво
управління**

Процес

**Функція
управління**

Менеджмент

**Наукові основи
управління
(НОУ)**

**Органи/апарати
управління**

**Задіяна
система/модель
управління**

МЕНЕДЖМЕНТ (НОУ)



Управління
або
управлінська
діяльність



Керівництво

*Управляти можна **неживим об'єктом** (державою, галуззю, організацією, функціонально-структурними підрозділами, МТБ, персоналом як розділом роботи, знаряддями праці, інформацією, фінансами, знаннями, досвідом, автомобілем тощо) або **тваринами** (наприклад, конем як транспортним засобом).*

*Керувати ж можна **одушевленим об'єктом** (людьми, колективом, підлеглими тощо).*

*Менеджмент – це диригент
та оркестр!*



Менеджмент для СПМДН дозволяє:

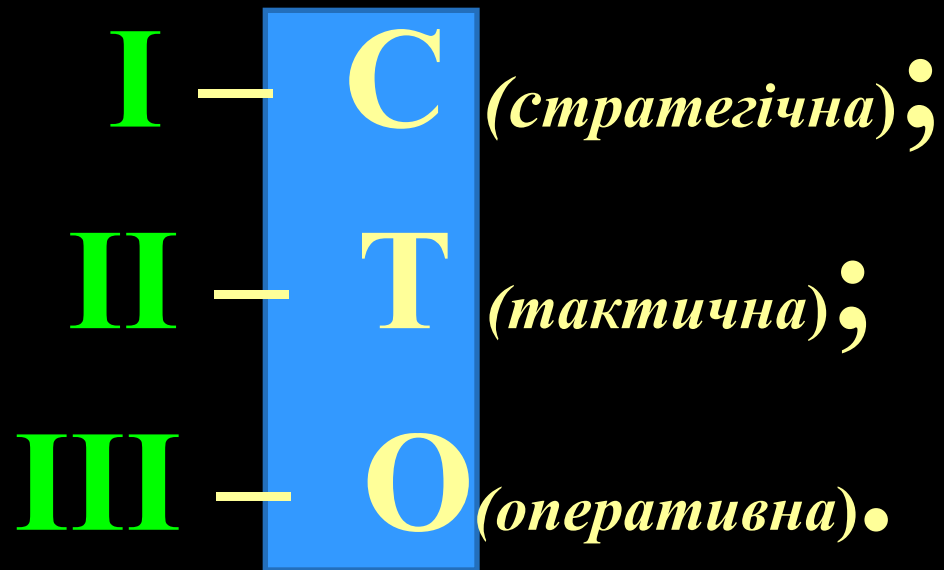
- залучити сучасні, демократичні, мобільні, гнучкі **схеми-моделі** управління;
- використовувати більш ефективні **види, типи, методи, механізми та шляхи** управління;
- переглянути/внести корекції до свого **стилю управління чи керівництва**;
- **організувати управлінську структуру** на системно-комплексних позиціях;
- приймати **оптимальні рішення** та забезпечити цілеспрямовану їх **реалізацію**;
- **організувати колектив, формувати його психологічний клімат** на **функціонально-мотиваційних засадах**.

В Оксфордському словнику
“менеджмент” визначається як:

- 1) спосіб, манера спілкування з людьми;
- 2) влада та мистецтво управління;
- 3) особливі вміння та адміністративні навички;
- 4) орган управління, адміністративна одиниця.

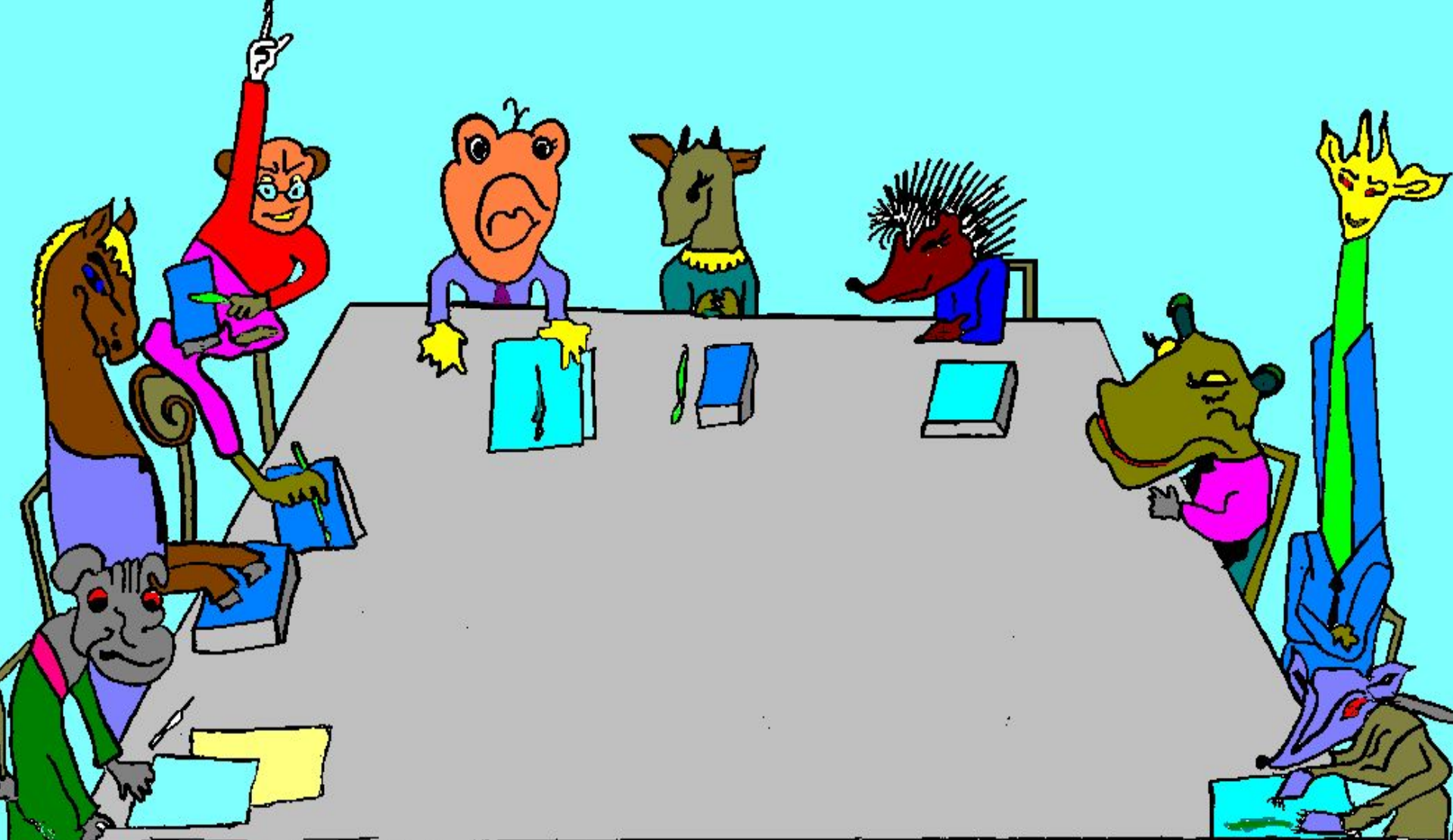


Ключові функції (призначення) керівників-менеджерів:



Психологічна складова практики менеджменту:

- 1. Тип мислення співробітника.**
- 2. Тип нервової системи співробітника.**
- 3. Психологічні прошарки колективу.**
- 4. Канали сприйняття/обробки інформації.**
- 5. Особливості поведінки співробітника.**
- 6. Особливості спілкування зі співробітником.**
- 7. Шляхи управління.**
- 8. Стили управління.**
- 9. Види критики.**
- 10. Стимулювання (*позитивне/негативне*).**



арливий Позитивний Усезнайка Базіка Трус Недоступний Незацікавлений Важлива Почому

птиця

Образові характеристики типів співрозмовників

ВИДИ ШЛЯХІВ УПРАВЛІННЯ

**Суб'єкт
управління**

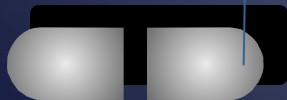
**П
р
я
м
и
й

ш
л
я
х**

**Об'єкт
управління**

**О
П
о
с
е
р
е
д
к
о
в
и
й

В
П
Л
И
В**



Менеджмент у СМДН це:

- сукупність теоретично обґрунтованих і перевірених на практиці законів, теорій, методів, принципів, функцій, механізмів, правил, прийомів і рекомендацій організації та реалізації цілеспрямованої управлінської діяльності системи по досягненню цілей та завдань із забезпечення і надання МДН;

- організація ефективної діяльності медичних структур, цілеспрямований вплив на підпорядкованих посадових осіб або підрозділів.

Загальна мета менеджменту — визначити оптимізацію функціонування керованих систем з мінімальним ризиком реалізації відповідних цілей (стратегічних, ситуаційних, тактичних чи оперативних).

Основні завдання менеджменту — забезпечити злагоджену, професійну і комфортну дію колективу з реалізації постановлених цілей та завдань.

Для цього використовуються:

- 1) повноваження і влада;
- 2) уміння управляти;
- 3) управлінські механізми і структури;
- 4) процедури технології управління;
- 5) системи управління, що побудовані на відносинах субординації.

Засади менеджменту:

1. Правова, теоретично-методологічна основа.
2. Науково-практична основа.
3. Внутрішнє середовище.
4. Зовнішнє середовище.

Менеджмент у СМДН спирається на:

- **методологічні “стовпи”** – системність, функціональність, процесність, комплексність і ситуаційність;
- **складові** – загальна теорія, мистецтво і практичний досвід управління.

- *Об'єкти менеджменту:* окремі керовані структури, трудові колективи, які мають різні форми власності (державну, приватну, акціонерну тощо).
- *Предмет менеджменту:* структура організаційних, управлінських і міжособових (міжсистемних) відносин.

Основні інструменти менеджменту:

- **Ієрархія** – це тип службових відносин між управлінським персоналом в системі управління (від вищого до нижчого рівня).
- **Організаційна культура** – це використання в управлінському процесі та характері взаємовідношення між людьми визнаних суспільством або окремим колективом цінностей, норм поведінки, моральних установок, ритуалів, традицій, що зумовлені нормами й принципами моралі, етики, естетики та права.
- **Ринок** – це сфера, де контактують покупець і продавець (виробник) товарів/послуг в умовах конкуренції та ринкової економіки.

Місменеджмент – ознака невмілого, недолугого,
непрофесійного управління через:

- недостатньо професійну підготовку, зрілість та розвиток особистості керівника;
- хибну його орієнтацію в управлінській діяльності;
- наслідування ним особистих інтересів, замість зваженого прийняття рішень, орієнтованих на досягнення цілей організації.



Форми місменеджменту:

- Цезаризму – прагнення до влади, розширення повноважень.
- 2. Інфотимізму – претензії на ексклюзивність, надання уваги зовнішності, марці службового автомобіля, офісу, типу телефонів *тощо*.



2. Теоретико-прикладні засади класичного менеджменту:

*закони, теорії, принципи, методи й
механізми наукових основ управління
(НОУ).*

Закони управління:

1. Основний економічний закон.
2. Закон розподілу праці.
3. Закон інтеграції трудового процесу.
4. Закон неухильного зростання продуктивності праці.
5. Закон відповідності змісту управління системою, її цілей, форм і методів відносинам і формам власності.
6. Закон переважної ефективності, свідомого, планомірного управління.
7. Закон єдності управління будь-яким об'єктом.
8. Співвідносності систем – керуючої та керованої.
9. Закон зворотного зв'язку.
10. Закон єдності дії всіх законів управління.
11. Скорочення ступенів управління.
12. Закон гармонійності структури і функції.
13. Закон зміни функції управління.
14. Закон концентрації функцій управління.
15. Закон інерції та опірності у людських взаєминах.
16. Закон поширеного контролю.



Теорії менеджменту:

- СИСТЕМ;

- інформації;

- комунікації;

- управлінських рішень;

- організації;

- мотивації;

- *X, Y, Z, 7-S* (стратегія, структура, система, кадри, стиль, кваліфікація, ресурси) **та ін.**

Дуглас Мак-Грегор

У. Оучі

Т. Пітерс

Р.

Уотерман



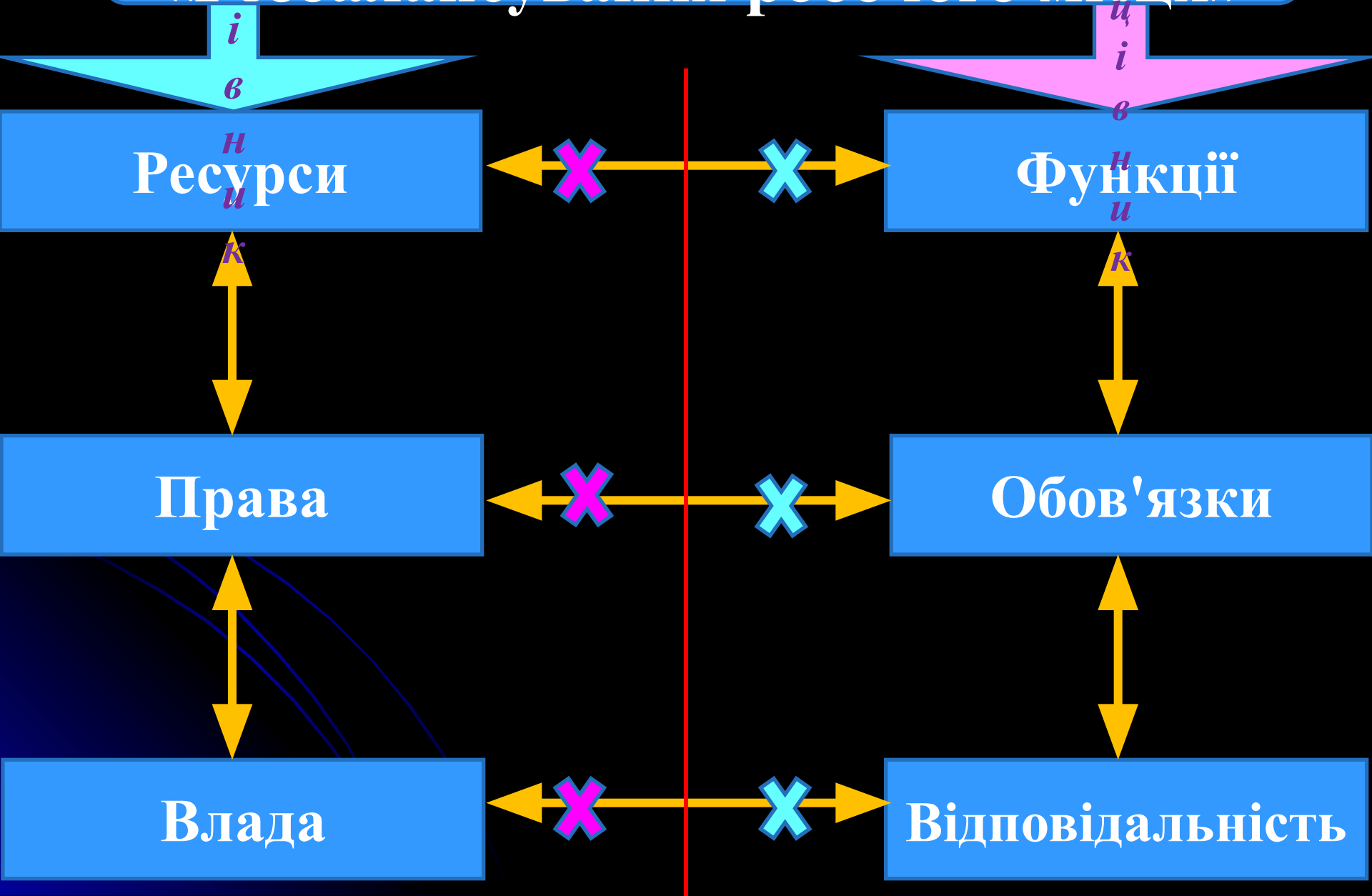
Підтеорії менеджменту:

- *“годувати боса”;*
- *теорія айсберга;*
- *теорія просування по службі;*
 - *“принцип жала”;*
 - *теорія циклічності;*
 - *боязнь падіння;*
- *теорія сніжної грудки або кінного табуну, що сказився;*
 - *принцип сосни;*
- *розбалансованості робочого місця та ін.*



Метод

«Розбалансування робочого місяця»



Принципи управління це:

- основні правила, які прийняті в колективі;*
- ключові, початкові положення якої-небудь теорії, вчення, науки.*



Загальні принципи НОУ:

- об'єктивність;
- конкретність;
- науковість;
- системність;
- комплексність;
- плановість;
- оптимальність;
- ефективність;
- головної ланки;
- раціонального поєднання централізму та демократизму;
- єдиноначальності й колегіальності;
- стимулювання праці;
- галузеве і територіальне управління;
- постійне вдосконалення форм і методів управління;
- обліку й контролю та ін.

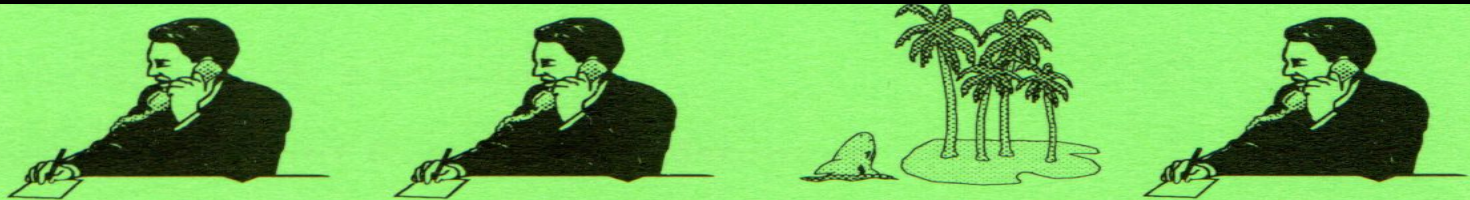
Додаткові принципи науки управління:

1. Принцип Парето.

2. Принцип Пітера.

3. Принцип керованості (число Мюллера й показник Грейкунасу) та ін.

- принцип “Саботікал”;



Zeitraahmen	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
Arbeitszeit	Vollzeit	Vollzeit	Freizeit	Vollzeit
Urlaubsregelung	wie bisher	wie bisher	---	wie bisher
Anwendbarkeit	für alle Dienstkräfte des Landes Berlin			
Vergütung/Lohn	3/4 der regulären Bezüge	3/4 der regulären Bezüge	3/4 der regulären Bezüge	3/4 der regulären Bezüge

- принцип “Золотого руко потискання”;

- прийняття в “Трудову сім'ю” тощо.

Розподіл уваги між стратегічною та оперативною/поточною діяльністю за принципом Парето

Важливість

Приділення

для МЗ

уваги

80,0%

20,0%

Діяльність з розвитку

Оперативна/
поточна діяльність

20,0%

80,0%



Механізми управління – це інструменти впливу адміністративного, організаційно-управлінського, фінансово-економічного, професійно-правового, соціально-психологічного, мотиваційного і культурно-виховного характеру, а також настанови й заходи, що приводять в дію управлінську політику суб'єкта господарювання.

За формою виділяють:

- механізми формування;*
- механізми реалізації.*



Метод – спосіб або заходи та прийоми вивчення й узагальнення явищ у даній галузі знань, надання опису того, як повинна визначатися наукова і практична діяльність людей у сфері їх застосування.

Основні методи НОУ:

1. *Історичний метод.*
2. *Логічний метод.*
3. *Багаторівневий підхід.*
4. *Галузевий підхід.*
5. *Комплексний підхід.*
6. *Наукового експерименту.*
7. *Системний підхід тощо.*



3. Еволюція менеджменту та його школи.



ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

МЕНЕДЖМЕНТ, ЯК ІНТУЇТИВНЕ, ПРИМІТИВНЕ
УПРАВЛІННЯ, ЗАРОДИВСЯ ПРИБЛИЗНО 7-10 ТИС. РОКІВ
ТОМУ





Навуходоносор II (605-562)

- Экономический и культурный расцвет Нововавилонского царства, население Вавилона ок. 200 тыс. чел. Бурный экономический подъём в VII в. до н.э.
- завершение строительства Эсагилы (храм Мардуку, главное святилище вавилонян), реконструкция зиккурата Этаменанки (на вершине – святилище Мардука) и ворот богине Иштар.
- Укрепление городских стен Вавилона, двойная стена, башни + глубокие рвы
- упорядочение системы гос. управления, создание новой армии
- Новые законы, дополнявшие Законы Хамураппи
- масштабные ирригационные работы: канал, соединявший Евфрат и озёра → долина пригодная для земледелия расширилась на 50 км. Около Сиппара вырыто огромное водохранилище, откуда на сотни километров тянулись каналы для орошения полей.



Сократ

(бл. 470-399 рр. до н.е)

Давньогрецький філософ, оратор. Сократ був надзвичайно колоритною фігурою. Він шукав істини в точних поняттях, ставлячи запитання і спростовуючи відповіді.

Йому був властивий діалектичний метод "запитання-відповідь", необхідний для встановлення об'єктивної істини, яка народжувалася в муках та стражданнях.

Тільки в
суперечці
народжується
істина



Сократ

Я знаю те
що
нічого не знаю
але інші
не знають і
цього

PETSYKHIV.TE.CM

**ОБҐРУНТУВАВ ПРИНЦИП СИСТЕМНОСТІ СТОСОВНО
УПРАВЛІННЯ**



Ксенофонт Афінський - давньогрецький письменник, історик (не пізніше 444 до н. е. - не раніше 356 до н. е.).

Стверджував, що **управління - це особливий вид мистецтва.**



Платон - давньогрецький філософ, учень Сократа, учитель Аристотеля (427-347 до н.е.)

Сформулював **принцип спеціалізації**



Олександр III Македонський або **Олександр Великий** (356-323 до н.е.)

Для розробки й прийняття військових рішень організував штаб

Никколо Макиавелли

(1469-1527)

— политический деятель
Флоренции эпохи
Возрождения, автор ряда
трудов: “Государь”,
“Рассуждения о первой
декаде Тита Ливия”, “История
Флоренции”.

Вошел в историю политической
мысли как выдающийся
историк и теоретик политики,
государственной власти,
впервые выделивший
политику в особую и
самостоятельную область
знания и человеческой
деятельности, свободных от
богословия и христианской
морали.



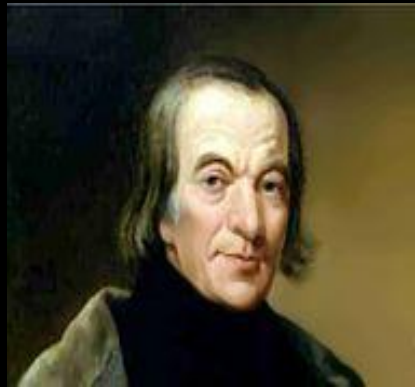
1. Розкрив принцип взаємин керівників і підлеглих, стилю роботи керівника.
2. Давав поради щодо організації праці.
3. Стверджував, що управління повинно бути зрозумілим.
4. Описав принципи створення сильної держави.
5. Сформулював закони поведінки правителя.

- **Кінець XVIII початок XIX ст.** – *емпіричні методи замінялися науковими.*

- **Річард Аркرایт (1732-1792)** - англ. інженер, винахідник: *ввів ієрархічний принцип організації на прядильному виробництві шляхом планування, розподілу праці, координації та дисципліни.*

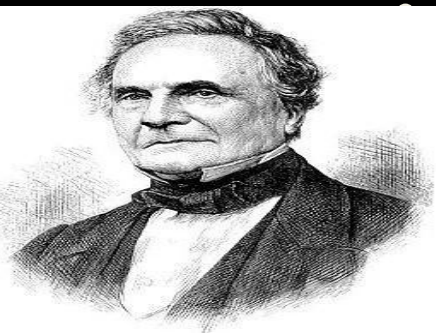


- **Р. Оуєн (1771-1856)** – підприємець, економіст: *кадрова політика, кадровий менеджмент (житло, побут, відпочинок, умови праці, магазини з низькими цінами, школи, скорочення робочого дня).*

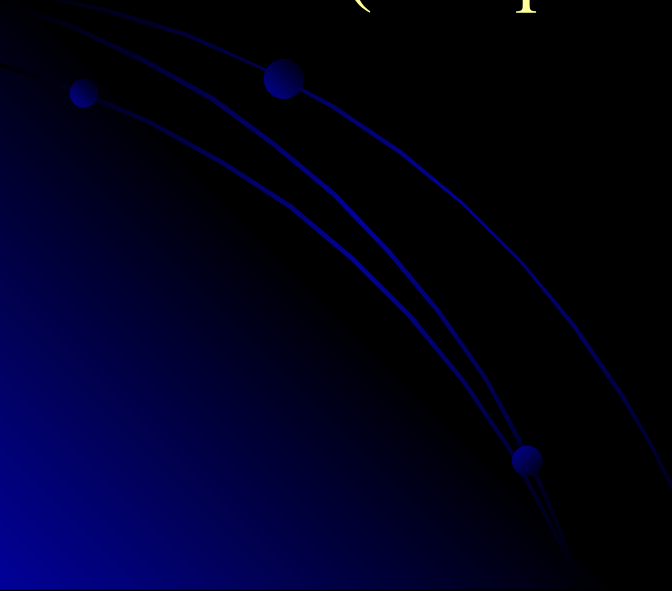


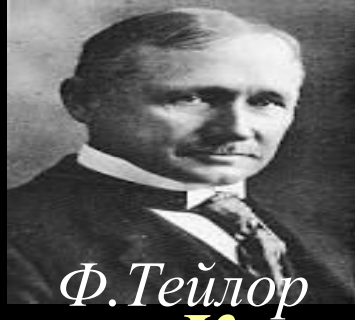
- **Бєббїдж Чарльз (1791-1871)** – математик:

методики (вивчення затрат робочого часу; порівняльного аналізу; система оплати праці, що стимулює).



Школи менеджменту:

1. Класична чи школа наукового управління.
 2. Неокласична або адміністративна школа.
 3. Неокласична або адміністративна школа.
 4. Неокласична або адміністративна школа.
 5. Школа організованих “соціальних систем”.
 6. Нова (інтернаціональна) школа.
- 



Ф.Тейлор

Внесок наукових шкіл менеджменту в теорію і практику управління



Класична чи школа наукового управління:

1. Використання наукового аналізу для визначення раціональних способів досягнення мети та підвищення ефективності праці.
2. Підбор і навчання працівників.
3. Створення необхідних умов для праці.
4. Стимулювання праці.
5. Виділення функції планування.





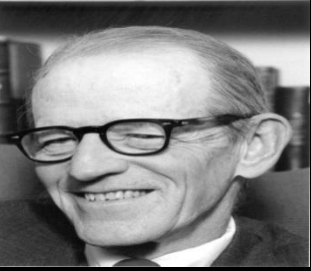
А. Файоль

Неокласична або адміністративна школа:

1. Розвиток принципів управління.
2. Виділення й опис функцій управління.
3. Опис управління як процесу.
4. Управління персоналом.
5. Систематизація і розробка технологічних підходів до управління організацією.
4. Повернення “до здорового глузду”.
5. Принципи стратегічного управління.

14 принципів правильного формування органів управління А. Файоля:

- 1) невіддільність влади від відповідальності або авторитет керівництва;
- 2) розподіл праці;
- 3) внутрішня дисципліна;
- 4) єдність керівництва;
- 5) єдність розпоряджень;
- 6) підлеглість індивідуальних інтересів загальним;
- 7) винагорода;
- 8) централізація;
- 9) внутрішня ієрархія;
- 10) порядок;
- 11) справедливість;
- 12) стабільність персоналу;
- 13) ініціатива адміністративного персоналу;
- 14) єдність персоналу (корпоративний дух).



Е.Мейо

3. Школа

“людських відносин”:

1. Застосування прийомів вивчення міжособових відносин в управлінні.



М. Фолет

2. Використання досягнень наук про «поведінку людини” в управлінні.



4. Емпірична школа:

1. Конкретизація змісту управлінської праці.

2. Розробка практичних рекомендацій для управлінців для здійснення управлінської діяльності.

3. Розробка вимог для управляючих (менеджерів).

4. Конкретизація й опис управлінських функцій.

5. Впровадження принципів управління (децентралізація, делегування, цільового управління).



Р. Дейвіс

Школа “соціальних систем”:

1. Використання в управлінні:

- принципу системності;
- теорії систем в управлінні;
- кількісних методів;
- ситуаційного виду;
- досягнень психології, соціології, кібернетики, математики та інших наук.

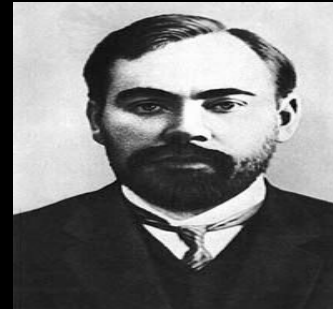
Л. фон Берталанфі



Р. Акофф



О. Богданов



В.М. Глушков



Нова школа:

1. Заглиблене розуміння складних управлінських проблем у результаті розробки та застосування моделей управлінських рішень.
2. Розвиток кількісних методів у допомогу керівникам, що приймають рішення в складних ситуаціях.
3. Інтернаціоналізація менеджменту.
4. Повернення “до здорового глузду”.
5. Принципи стратегічного управління.

4. Сучасна парадигма менеджменту СМДН.



Парадигма сучасного менеджменту СМДН:

- право вільного вибору моделей, способів, функцій та механізмів управлінської діяльності;
- управління, управлінська діяльність, управлінська праця – це процес функціональний, а не лінійний;
- роль співробітника – не “гвинтик” у механізмі, який позбавлений індивідуальності, а керівник/менеджер – «не бог».

Принципи-умови формування нової “парадигми управління” СМДН:

- довіри, наявності сприятливих факторів для розвитку творчої атмосфери та колективу однодумців;
- дотримання службово-ділової етики, відомчої/корпоративної культури та традицій;
- зміна важелю впливу на спосіб мислення, свідомість і поведінку людей з метою формування в них сприйняття змін тощо.

Підлягають змін стереотипи класичного менеджменту:

1. Метод хлиста та пряника – мотивує краще працювати.
2. Ступінь **продуктивності** праці напряду залежить від нагороди
3. Краще йти по вже **прокладеному шляху**, не ризикуючи, чим відкривати “нові горизонти”.
4. Задача співробітників – **працювати у відповідності** до посадових інструкцій, службових документів, наказів.
5. Начальство не повинно **визнавати своїх помилок**.
6. **Наказувати співробітників** за кожний промах.
7. **Стратегічні цілі** торкаються тільки начальства й не обов'язково доводити їх до підлеглих.

У відповідності до нейроменеджменту:

1. Ініціативність і зацікавленість співробітників – шлях до пошуку більш ефективних моделей рішення проблем і стратегії розвитку;
2. У процесі прийняття УР емоції та досвід більш значущі, чим логіка;
3. Стратегічні плани дозволяють зосередитися на короткострокових результатах роботи;
4. Адміністративні методи управління не тільки не ефективні, але й приводять до небажаних результатів;
5. Внутрішньосистемні незначні стимули мають більш сильний ефект мотивації, ніж великі нагороди;
6. Ефективний керівник той, який менше за всього управляє;
7. Не співробітники працюють на менеджера, а навпаки - він працює на них;
8. Кожна людина має свою ментальну версію світогляду – впливи на неї не завжди ефективні в управлінні.

Дякуємо!

Сподіваємося, що інтуїтивно ВИ схилилися до такого підходу щодо своєї управлінської діяльності, свого менеджменту.

Наступна лекція № 2 буде присвячена організації/моделюванню систем управління, управлінської системи, як об'єкту управління, знайомству з теорією систем, принципом системності та його методичними складовими.

Натхнення Вам та творчого переосмислення наступного навчально-практичного матеріалу!

