Т.П. Авдулова

МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Министерство образования и науки РФ

Рекомендовано Федеральным государственным учреждением «Федеральный институт развития образования» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по специальности 060101 Лечебное дело

Регистрационный номер рецензии № 431 от «27» декабря 2010 г.
ФГУ «Федеральный институт развития образования»

Москва
ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ГРУППА
«ГЭОТАР-Медиа»
2011

УДК 005(075.32)
ББК 65.291.21я723-1
А18

Авдулова, Татьяна Павловна.
А18 Менеджмент : учеб. пособие / Т. П. Авдулова. — М. : ГЭОТАР-Медиа, 2011. — 208 с. : ил.

ISBN 978-5-9704-2034-8

Учебное пособие соответствует учебной программе по дисциплине и включает следующие разделы: теоретико-методологические основы управления, организационную структуру лечебного учреждения, социально-психологические аспекты управления, кадровую политику, организационные конфликты, организационное развитие. Все темы дополнены схемами, таблицами, что способствует лучшему усвоению материала.

Учебное пособие предназначено студентам средних профессиональных медицинских учебных заведений, обучающимся по специальности 060101 — лечебное дело.

УДК 005(075.32)
ББК 65.291.21я723-1

Права на данное издание принадлежат ООО Издательская группа «ГЭОТАР-Медиа». Воспроизведение и распространение в каком бы то ни было виде части или целого издания не могут быть осуществлены без письменного разрешения ООО Издательская группа «ГЭОТАР-Медиа».

© Авдулова Т.П., 2011
© ООО Издательская группа «ГЭОТАР-Медиа», 2011
© ООО Издательская группа «ГЭОТАР-Медиа», оформление, 2011

ISBN 978-5-9704-2034-8

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

Менеджмент — система воздействий на персонал и структуру организации с целью повышения эффективности деятельности организации.

Менеджмент — это способ эффективного достижения целей организации посредством планирования, организации, мотивации и контроля.

1.1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Менеджмент, который начал свое существование с конца XIX века, тесно связан с экономическим и социальным развитием общества. Будучи ориентированной на решение реальных задач, возникающих в практике управления, теория менеджмента активно реагировала на меняющуюся структуру экономических отношений и новые возможности управления. Подобная позиция открыла возможности для появления различных теорий управления, каждая из которых обладает своим потенциалом и ограничениями. В самом общем виде эти теории можно разделить на два класса: одномерные и синтетические теории управления.

Для *одномерных теорий* характерно выделение основного принципа, определяющего всю систему управления. Такими принципами в истории менеджмента становились научная организация производства, администрирование, отношения между работниками, закономерности поведения. *Синтетическим теориям* свойственен взгляд на управление как на комплексное, многоуровневое и динамичное явление, связанное множеством отношений с внутренним и внешним окружением организации. К этому классу теорий относятся системный подход, управление по целям, ситуационные теории, теория «7-С».

Научный подход в менеджменте — ориентация на рациональные методы вознаграждения, максимизацию прибыли и повышение благосостояния рабочих.

Научный подход. Первым использовал научный метод в исследовании труда и управления *Фредерик Уинслоу Тейлор* (1856–1915) (рис. 1). Он выделил три причины низкой производительности у рабочих:

- классовую солидарность: рабочие были уверены, что, повышая производительность, они снижают тарифы и сокращают число рабочих мест;
- природную склонность человека работать не торопясь;
- низкий уровень профессионального обучения и отсутствие точного инструктажа о наиболее эффективных методах работы.

Ф. Тейлором был предложен метод рационального вознаграждения работников за результат их труда, базирующийся на максимизации прибыли работодателя в сочетании с повышением благосостояния его работников. Этот метод включал в себя первые *принципы научной организации труда*:

1. Изучение и классификация всех действий и операций, выполняемых сотрудниками. Поиск самых эффективных стратегий.

2. Тщательный отбор рабочих, их обучение лучшими наставниками, увольнение всех несправляющихся.



Рис. 1. Ф. Тейлор



Рис. 2. М. Вебер

3. Материальное поощрение скорости и точности работы.

4. Сотрудничество рабочих и администрации. Равное разделение труда между рабочими и администрацией. Каждый выполняет те функции, которые у него лучше получаются.

В рамках классического направления менеджмента появилась и *бюрократическая школа*, разработанная немецким социологом *Максом Вебером* (1864–1920) (рис. 2). Он считал, что организацией нужно управлять на безличной, чисто рациональной основе, а наиболее эффективным методом работы является жесткий порядок. Функционирующую организацию можно разделить на структурные части и «пронормировать» работу каждой из них. Вебер предлагал строить организации по линейному признаку и регламентировать функции всех работников, а также их количество.

Термин «бюрократия» в современном мире несет скорее негативный оттенок и ассоциируется с избыточными правилами, нормами и формализмом. Тем не менее в исторической перспективе бюрократия стала позитивным явлением, благодаря которому удалось достигнуть высоких результатов в развитии предприятий и обеспечить эффективную организацию деятельности, а также возможность ограничения произвола собственников предприятий.

Административный подход — ориентация в управлении на четкое планирование деятельности, мотивацию персонала, структурированную иерархию подчинения, контроль, координацию.

Административный подход. Французский потомственный горный инженер *Анри Файоль* (1841–1925) (рис. 3) перенес акцент в управлении с производственных проблем на важность роли администратора. В 1916 г., всего через несколько лет после публикации Тейлором своей теории научной организации труда, Файоль соз-

дал логически стройную систематическую теорию менеджмента, основывающуюся на следующих принципах.

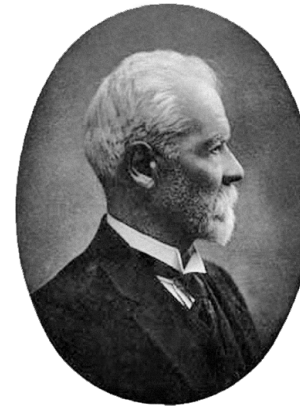


Рис. 3. Анри Файоль

1. *Разделение труда.* Повышение внимания к отдельным операциям при специализации труда и, как следствие, повышение производительности. Файоль считал, что разделение труда необходимо в любом труде, включая управленческий.

2. *Полномочия и ответственность.* Принцип соответствия власти и ответственности за последствия своих управленческих действий, а также соответствие между полномочиями и качествами личности, наделяемой этими полномочиями.

3. *Дисциплина.* Файоль понимал ее как обязательное соблюдение правил, основанное на уважении и адекватных санкциях. Для поддержания дисциплины необходима развернутая управленческая сеть. Одним из самых действенных факторов воздействия на подчиненных Файоль считал личный пример начальника.

4. *Единоначалие.* Каждый работник подчиняется распоряжениям только одного начальника и только перед ним отчитывается. Выполнение указаний от нескольких руководителей представляет угрозу дисциплине и стабильности. Этот принцип Файоля расходится с идеями Тейлора о коллегиальности.

5. *Единство действий.* Группа работников должна следовать единому плану по достижению общей цели.

6. *Подчинение частных интересов общим.* Интересы работника или группы не должны ставиться выше интересов организации.

7. *Вознаграждение.* Оплата труда и методы стимулирования деятельности должны быть справедливыми, обеспечивать максимально возможное удовлетворение интересов сотрудников и работодателей.

8. *Централизация.* Любой организации свойственна естественная централизация. Она устанавливается либо отменяется менеджером. Вопрос централизации или децентрализации — это вопрос их соотношения, т.е. определения оптимального уровня концентрации или рассредоточения власти.