

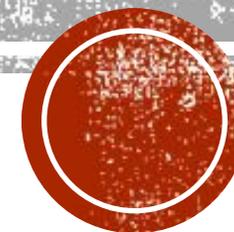
ЗАНЯТИЕ №3.1

**ПО ТЕМЕ «ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ. ТРЕБОВАНИЯ К
ОРГАНИЗАЦИИ ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИИ. МОДЕЛЬ
ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОТКРЫТОЙ СИСТЕМЫ.
ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ
ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ»**

3 курс

6 семестр

2020/2021 учебный год



Преподаватель:
Доцент кафедры ТПСД
Галиулина О.В.

ВХОДНОЙ КОНТРОЛЬ

1. Перечислите и охарактеризуйте виды делегирования полномочий?
2. Перечислите основные принципы взаимодействия внутренней и внешней среды организации?



ПОНЯТИЙ АППАРАТ «ДЕЛЕГИРОВАНИЕ»

«Делегирование» – это основной метод вертикального разделения труда между руководителем и подчиненным.

Делегировать можно полномочия, это:

- передача обязанностей и прав лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение;
- средство, с помощью которого руководитель распределяет задачи среди персонала.

Делегировать полномочия можно только **тогда**, когда сотрудник обладает ресурсами для выполнения поручаемых заданий:

- Знания и/или навыки;
- Время;
- Заинтересованность сотрудника.

Виды делегирования:

- Разовое (когда даются отдельные поручения);
- Условно-постоянное (когда создаются внутренние нормативные документы).

Какие задачи решает делегирование?

- ✓ освобождает время руководителя для решения более глобальных задач;
- ✓ повышает эффективность сотрудников;
- ✓ мотивирует сотрудников;
- ✓ раскрывает способности сотрудников.

Главные ошибки делегирования:

- ✓ отсутствие делегирования;
- ✓ делегирование не напрямую, а через другого сотрудника;
- ✓ делегирование не тех задач (нельзя передавать функции руководителя, срочные и слишком сложные задачи);
- ✓ неправильный выбор исполнителя;
- ✓ поспешная передача обязанности (сначала руководитель должен разобраться в ней самостоятельно);
- ✓ постановка задачи с опозданием (если сдавать план через час делегировать не имеет смысла);
- ✓ отсутствие цели делегирования;
- ✓ делегирования без конкретных сроков.



ДЕЛЕГИРОВАТЬ → ПОЛНОМОЧИЯ

Полномочия это - право и ответственность по использованию ресурсов компании, самостоятельному принятию решений, реализации управленческих решений.

Полномочия включают в себя следующие компоненты: обязанности + права + ответственность.

Обязанности – это задания, которые должен выполнить сотрудник;

Права – это возможность требовать от других сотрудников предприятия выполнения тех действий, которые необходимы для выполнения его обязанностей;

Ответственность – это условия, за невыполнение которых сотрудник может понести наказание.

Компетентность – это опыт, способности, знания и навыки.

Выделяют два вида делегирования полномочий:

- ✓ передача полномочий на длительный срок (**генеральное делегирование**) - руководитель поручает подчиненному постоянное самостоятельное выполнение конкретной задачи. Это функциональное закрепление может быть оформлено документально - приказом, распоряжением, дополнением к должностной инструкции;
- ✓ передача полномочий для разового выполнения задачи (**разовое делегирование**) - задача остается в функциональной сфере руководителя.





Преимуществами делегирования полномочий

- делегирование позволяет руководителю освободиться от рутины, сосредоточиться на тех аспектах работы, которые требуют его личного опыта, знаний и квалификации, личного участия;
- делегирование сокращает задержки в принятии решения, если поручения приближены к точке выполнения соответствующей работы;
- делегирование позволяет принимать решения на том уровне, где известны подробности выполняемой работы;
- основная часть работы любого менеджера должна быть направлена на решение стратегических задач, а не на решение текущих проблем;
- основной задачей менеджера выступает руководство персоналом. Делегирование - эффективная форма взаимодействия с персоналом;
- делегирование - лучший способ мотивации творческого персонала. Оно дает большее удовлетворение от работы, обеспечивает побудительные мотивы и обязательность;
- делегирование - способ обучения работников. Делегирование позволит повысить ответственность работников, раскрыть их способности;
- это перспективный путь карьеры персонала;
- делегирование - способ перераспределения задач без изменения структуры управления;
- делегирование - способ сэкономить деньги, так как сокращает производственные затраты за счет ликвидации излишних уровней руководства, управленческих функций и операций по контролю качества и проверке работы;
- делегирование позволяет перейти к более экономным и правовым решениям;
- делегирование высвобождает творческие и инновационные способности работников, позволяет создать творческую, но управляемую и контролируемую рабочую среду;
- делегирование придает эмоциональную окрашенность достижениям.



Что же мешает активному внедрению делегирования полномочий в повседневную практику менеджмента?

Это недостатки существующих систем управления, управленческая некомпетентность менеджеров, отношение к делегированию в организации (стиль), незрелость и неуверенность исполнителей. Все это порождает реальные и надуманные проблемы, препятствующие делегированию полномочий, как со стороны руководителей, так и со стороны исполнителей.

Многие причины нежелания и неумения делегировать полномочия кроются в заблуждениях психологического характера.

Со стороны руководителя:

- Быстрее сделать самому!
- Ни у кого нет соответствующих навыков и способностей!
- Другие могут сделать хуже.
- Другие могут сделать лучше.
- Нет времени на инструктаж.
- У других людей и так полно дел.
- Люди могут подумать, что руководитель их перегружает.
- Это можно сделать самому в нерабочее время.
- Это снижает контроль.

Со стороны сотрудника:

- Подчиненный считает проще и удобнее спросить руководителя, что нужно сделать, чем самому решить проблему (незрелость исполнителя).
- Подчиненный боится критики за возможные ошибки. Чем больше ответственность, тем больше вероятность ошибки.
- У подчиненного нет информации и ресурсов, необходимых для выполнения заданий.
- У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать (или он так считает).
- Нет уверенности в себе (в своих способностях, компетентности, опыте).
- Нет положительных стимулов к принятию дополнительной ответственности (неадекватность вознаграждения).
- Наличие конфликта между руководителем и подчиненным.
- Следование за группой или неформальным лидером, противостояние группы и руководителя

ЧТО МОЖНО И ЧТО НЕЛЬЗЯ ДЕЛЕГИРОВАТЬ

Нужно делегировать:

- ежедневную, рутинную, повторяющуюся работу (сбор статистических данных, мониторинг конкурентов, участие в конференциях);
- специализированную деятельность (менеджер не может, да и не должен разбираться во всех тонкостях производственного процесса лучше, чем подотчётные ему профессионалы);
- решение мелких проблем оперативной деятельности;
- подготовительные работы по какому-либо проекту.

Нельзя передавать подчинённым:

- формирование стратегии компании;
- разработку основ внешней и корпоративной политики;
- постановку генеральных целей компании;
- определение механизмов руководства и мотивации сотрудников;
- проекты с высокой степенью риска;
- задачи исключительного характера (имеющие первостепенное значение для сохранения конкурентоспособности компании).



ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ОТ БРАЙАНА ТРЕЙСИ:

Принцип №1

Сопоставляйте сложность работы с навыками, способностями и уровнем мотивации человека, которому вы намерены ее поручить.

Принцип №2

Делегируйте постепенно, развивая в сотруднике достаточную степень уверенности в себе.

Принцип №3

Делегируйте всю задачу целиком, чтобы сотрудник ощущал 100% ответственность за порученное дело — от начала до конца. Ответственность пробуждает уверенность, компетентность и самоуважение.

Принцип №4

Помогите сотрудникам понять, каких результатов вы от них ожидаете, время от времени напоминайте им, ради чего они работают.

Принцип №5

Делегируйте полномочия, подключая подчиненных к обсуждениям. Между обсуждением и заинтересованностью в выполнении работы существует прямая зависимость.

Принцип №6

Делегируйте задачи соразмерно уровню ответственности. При масштабной задаче расскажите сотрудникам, к кому в случае необходимости они могут обратиться за помощью. Ответственные также должны понимать, какими бюджетами и ресурсами они располагают.



ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ (РАБОТА В ГРУППАХ)

Порядок выполнения:

Условие. Вы заместитель главного врача по работе со средним медицинским персоналом.

Вам необходимо делегировать полномочия.

- 1. Определить круг своих полномочий. Составить конкретную схему организационной структуры управления своей службой.**
- 2. Составить список своих заместителей, помощников и консультантов по отдельным направлениям менеджмента своей службы.**
- 3. Распределить в порядке делегирования до 80% своих полномочий среди сотрудников службы.**
- 4. Проанализировать эффективность принятого решения по делегированию полномочий. Оценить позитивные и негативные последствия данного решения.**



МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОТКРЫТОЙ СИСТЕМЫ ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ



ВНЕШНЯЯ СРЕДА

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ — это условия и факторы, возникающие независимо от ее (организации) деятельности и оказывающие существенное воздействие на нее. Кроме того, они способствуют функционированию, выживанию и эффективности ее работы. Внешние факторы подразделяют на факторы прямого и косвенного воздействия.

К факторам прямого воздействия относят поставщиков ресурсов, потребителей, конкурентов, трудовые ресурсы, государство, профсоюзы, акционеров (если предприятие является акционерным обществом), которые оказывают непосредственное влияние на деятельность организации;

К факторам косвенного воздействия относят факторы, которые не оказывают непосредственного влияния на деятельность организации, но их следует учитывать для выработки правильной стратегии. Можно выделить следующие факторы косвенного воздействия:

- 1) политические факторы — основные направления государственной политики и методы ее реализации; возможные изменения в законодательной и нормативно-технической базе; международные соглашения, заключаемые правительством в области тарифов и торговли и т.д.;
- 2) экономические факторы — темпы инфляции; уровень занятости трудовых ресурсов; международный платежный баланс; процентные и налоговые ставки; величина и динамика ВВП; производительность труда и т.д.;
- 3) социальные факторы внешней среды — отношение населения к работе и качеству жизни; обычаи и традиции, существующие в обществе; менталитет общества; уровень образования и т.п.;
- 4) технологические факторы — возможности, связанные с развитием науки и техники, которые позволяют оперативно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.



ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ — это среда, которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений. Организация анализирует внутреннюю среду с целью выявления слабых и сильных сторон ее деятельности. Это необходимо потому, что организация не может воспользоваться внешними возможностями без наличия определенного внутреннего потенциала. При этом ей необходимо знать свои слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность. Внутренняя среда организаций включает в себя следующие основные элементы:

Производство: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности; экология производства; контроль качества; патенты, торговые марки и т.д.

Персонал: структура, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников.

Организация управления: организационная структура, методы управления, уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства, престиж и имидж предприятия.

Маркетинг охватывает все процессы, связанные с планированием производства и реализацией продукции, такие как: производимые товары, доля рынка, каналы распределения и сбыта продукции, маркетинговый бюджет и его исполнение, маркетинговые планы и программы, стимулирование сбыта, реклама, ценообразование.

Финансы — это показатель, который позволяет увидеть всю производственно-хозяйственную деятельность предприятия. Финансовый анализ позволяет вскрыть и оценить источники проблем на качественном и количественном уровне.

Культура и имидж предприятия: факторы, которые создают образ предприятия; высокий имидж предприятия позволяет привлечь работников высокой квалификации, стимулировать потребителей к покупке товаров и т.п.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ:

- Определите и дайте характеристику внешней и внутренней среды медицинской организации на примере:

Крупная многопрофильная медицинская организация;

Городская поликлиника;

Частная медицинская/стоматологическая клиника;

Фармацевтическая кампания;

Медицинский реабилитационный центр.



ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ

- Система здравоохранения как сложная открытая система, ее характеристики.
- Учреждения здравоохранения как организации.
- Типы учреждений здравоохранения.
- Организационная структура ЛПО

