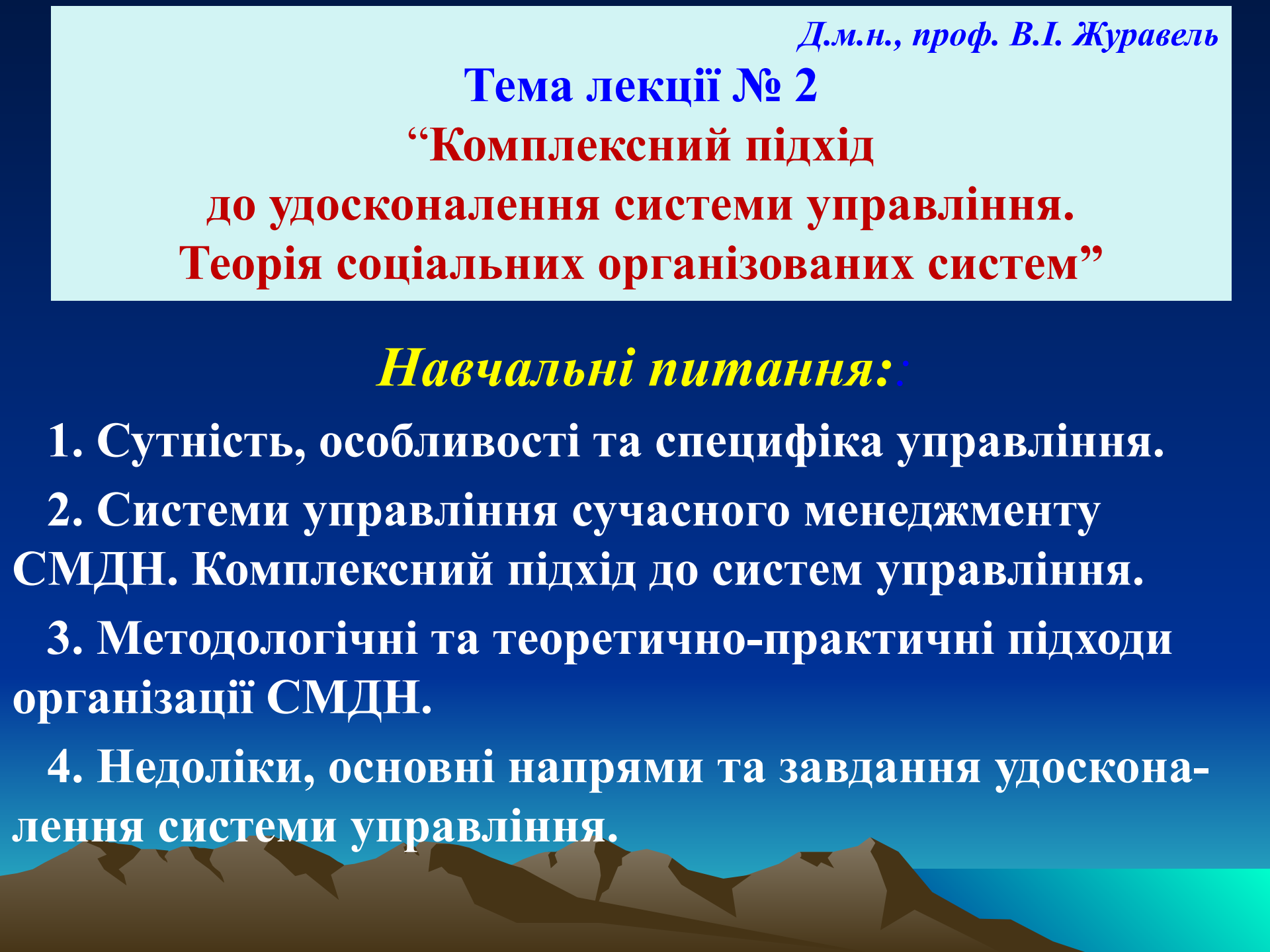


Тема лекції № 2

“Комплексний підхід до удосконалення системи управління. Теорія соціальних організованих систем”

Навчальні питання:

- 1. Сутність, особливості та специфіка управління.**
 - 2. Системи управління сучасного менеджменту СМДН. Комплексний підхід до систем управління.**
 - 3. Методологічні та теоретично-практичні підходи організації СМДН.**
 - 4. Недоліки, основні напрями та завдання удосконалення системи управління.**
- 

1. Сутність, особливості та специфіка управління.

Управління – це організація і реалізація цілеспрямованих, регламентованих та адекватних до управлінської ситуації **впливів (дій)**, котрі забезпечують максимально раціональне, оперативне та ефективне функціонування систем, якими управляють, з досягненням поставлених цілей та завдань.

Аспекти управління:

- Функція.
- Процес.
- Абстрактне поняття.
- Специфічна діяльність.
- Призначення конкретної організації.

Загальні вимоги до впливів (дій):

Впливи (дії) повинні бути:

- **1. Організованими**, тобто ретельно продуманими й підготовленими.
- **2. Реалізованими**, тобто виконаними у повному об'ємі та у зазначений термін.
- **3. Цілеспрямованими**, тобто чітко визначати основні напрями й кінцеві результати діяльності.
- **4. Регламентованими**, тобто мати той або інший ступінь обмеження (*контурний, структурований, алгоритмічний*) з урахуванням характеру управлінської ситуації, реальних можливостей системи й службово-посадових взаємин, що склалися, в апараті управління.
- **5. Адекватними конкретній управлінській ситуації** (*реаль-ної або прог-нозованої*) і забезпечити її розв'язання.

Оцінні критерії до управлінських впливів/дій:

- *конкретність;*
- *доступність у розумінні задуму;*
- *своєчасність;*
- *повноважність;*
- *обґрунтованість;*
- *скоригованість у процесі реалізації;*
- *відповідність управлінській діяльності тощо.*



Складність і специфіка в управлінні визначається необхідністю:

- а) постановки цілей та формуванням завдань;
- б) організації системи і її складових (*з урахуванням первинності функцій перед структурою*);
- в) прийняття управлінських рішень і забезпечення їх реалізації;
- г) урахування взаємин і взаємодій співробітників, колективів;
- д) реалізації функцій управління;
- е) забезпечення комплексного підходу в роботі з кадрами тощо.

Специфічність управлінської діяльності проявляється й у тому, що управління слід розглядати і як науку, функцію, процес і мистецтво.

2. Системи управління сучасного менеджменту СМДН.

Комплексний підхід до систем управління.

В умовах

системних трансформаційних процесів доцільні:

- **підготовчі кроки** до швидкого реагування, переорієнтації та переформатування;
- **зміни у підходах**, методах, стилях, типах, моделях управлінських і медико-організаційних відносин;
- **поступові перетворювання** на всіх ієрархічних рівнях адміністративно-командного, субординаційного управління медичними організаціями;
- **розуміння та підтримка** зацікавлених сторін концептуальних положень реорганізаційних процесів;
- **пакетні алгоритми реагування** на мінливі потреби зовнішнього та внутрішнього середовища;
- **впровадження** адаптованих, інноваційних, демократичних, мобільних і гнучких схем, моделей, **систем управління СМ**;

Сучасний системний менеджмент (ССМ)

орієнтований на дотримання **принципів сертифікованих систем управління.**

ССМ зображає:

- системний, комплексний, процесний, функціональний, ситуаційний, кількісний й кібернетичний підходи;
- виділяє в організаційних схемах-моделях інтегровані *системи управління* за інноваційно-демократичним напрямком.

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних і взаємодійних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення **загальної мети.**

Сьогодні на практиці ключовими є дві системи управління:

- **ієрархічна** (авторитарна, – жорстока централізація, чіткий розподіл обов'язків, єдиноначальність, підпорядкованість, стандартизація та взаємозамінність в управлінському процесі, тобто **службова ієрархія**;
- **системна** – **демократична модель управління**, що спрямована на систематизовану діяльність щодо об'єднання частин (елементів) у ціле, набір у засобів впливу на підконтрольний об'єкт для досягнення певної мети, синтезу інтересів людей.

Авторитарність, як і системність:

- обмежує гнучкість, демократичність, інноваційність й ініціативність в управлінській діяльності;
- авторитарні стилі, прямолінійні типи управління, холархічна або ієрархічна підпорядкованість, жорсткі рамки службово-посадових відносин, кабінетна практика прийому УР, принципи “доцільності”, “як сказав”, “так треба”, “зверху видніше”, “що, самий дотепний?”, робота “з і до”.

Наслідки:

- відсутність миттєвої реакції на зміни чи критичну ситуацію, можливість працювати у швидкому темпі за відповідним управлінським пакетом.
- застаріли й згубливі для керованих організацій.

Ієрархія /холархія («ранжування») – один з управлінських механізмів (*інструментів*) впливу суб'єктів управління на систему, який ґрунтується на способах підкорення, тиску зверху, примусу тощо.

Охлократія – влада натовпу – вироджена форма демократії, заснована на примхах натовпу. Характерна для перехідних і кризових періодів.

Анархізм – безвладдя.

Відомчий етатизм – активне втручання відомчих владних структур у сфери діяльності колективу.

Демократія/народоуправство/ народне управління:

- форма врядування, режим за якими єдиним легітимним джерелом влади в державі/організації визнається її народ/колектив, який управляє безпосередньо (*пряма демократія*) або опосередковано через обраних представників (*представницька демократія*);
- набір ідей і принципів, що стосуються свободи;
- врядування “іменем народу, силами народу і для народу” (*Авраам Лінкольн*).

Демократична модель управління – це система дій, яка базується на цінностях рівних прав і можливостей для всіх індивідів, де кожен член якої має рівні права постановки проблем і пропозиції щодо прийняття більшістю голосів рішень в організації.

Тобто, демократична модель управління базується на цінностях рівних прав і можливостей для всіх індивідів.

Новітні принципи й технології систем управлінської діяльності

- *соціократія* – це система управління, де: прийняття УР формує гармонію в колективі, ефективні організації; набір інструментів для домовленостей; принципи та правила поведінки в організації, варіанти реагування на виклики та зміни;
- *холакратія* – це система управління, де: влада зосереджена не в окремих людей, а в наборі правил; посадові обов'язки замінені ролями; прийняття УР надаються працівникам; розподіл відповідальності здійснено в рамках ролей;
- *селф-менеджмент/самоменеджмент* – це функція, вид людської діяльності, управління собою для досягнення визначених власних цілей.

Соціакратія (*socius* – супутники, колеги, оточення;
cratia – відношення до панівного класу):

- була прообразом **охлократії** – на ранніх етапах суттєво на неї впливала за організаційними ознаками;
- засадничі принципи – **кругова структура формування УФК** (*УР приймаються погодженням*); **ролі; подвійний зв'язок; вибори погодженням, а не консенсусом взаємозалежність і прозорість;**
- **стратегічні УР** стосовно при розподілу ресурсів, обмежуючих оперативних УР – вимагати згоди членів кола;
- **стратегічні УР**, які впливають на інтереси більш ніж одного кола, **приймаються вищим колом** (*з представництвом кожного нижнього кола*);
- підтримує **ефективність ієрархії**, зберігаючи рівність кіл та їх членів.

Термін «**холакратія**» вперше використав Артур Кестлер у 1967 році в своїй книзі “Привид в машині”.

Холакратія (Holacracy):

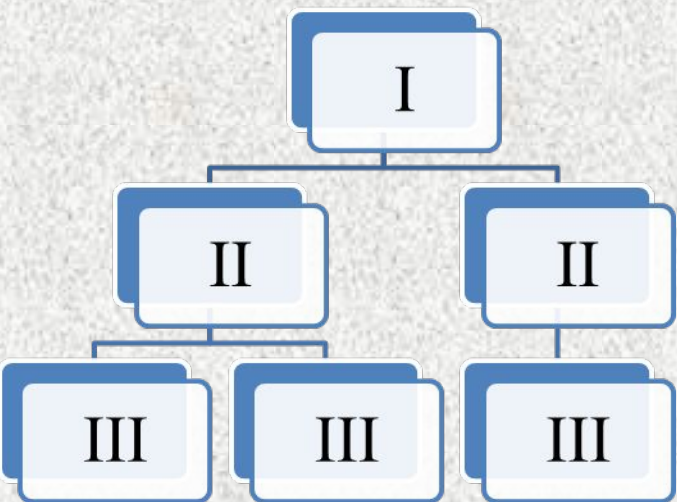
- **соціальна технологія, система методологія** гнучкого і динамічного управління;
- початкова ідея холакратії зводиться до передачі влади у конкретній організації **“згори-донизу”**;
- управління організацією будується за сценарієм **“ієрархія цілей”, а не “ієрархія влади”**;
- більш **прогресивна схема-модель управління** організованою системою в порівнянні, наприклад, холархією.

Холакратія можлива у структурах, які готові:

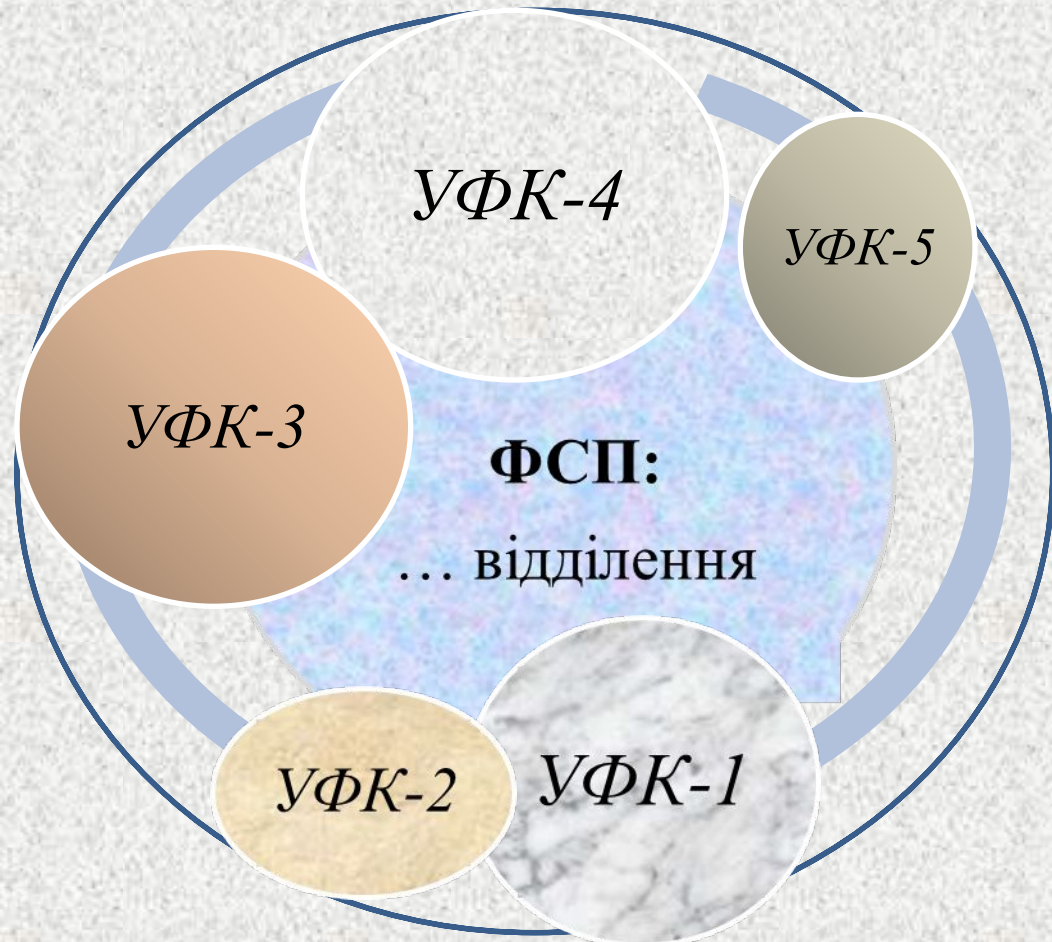
- впроваджувати принцип **децентралізації**;
- позбавити вищі рівні **певні владні повноваження**;
- перейти на формат подальшої роботи у рамках до підписаної **“Конституції холакратії”**;
- надати співробітникам якомога більше **управлінської свободи, реалізації своїх ініціатив**;
- рахувати цей організаційно-методичний підхід **доцільним** (*зниження витрати на управління, пришвидшення ситуаційних реакцій і рішень, сприяння більшій свободі, командній участі й взаємодії в роботі*).

Відмінні риси холакратії:

- використання соціократичного методу кругової структури системи управління організації (КССУ) у вигляді **управлінсько-функціональних кіл (УФК)** – *зовнішніх і внутрішніх*;
- УФК виконують різні **ролі**;
- УФК мають горизонтальну ієрархічну організацію за **цілями**;
- принципи КССУ: а) **гармонізація інтересів** у процесі прийняття рішень, а не більшості голосів; б) прийняття рішення **після обговорення людьми**, які знають один одного.



Ієрархія



Холакратія

Легенда:

І, ІІ, ІІІ – ієрархічні рівні управління; ФСП – функціонально-структурний підрозділ; УФК-1-5 – організаційно-управлінські проблеми, завдання, ситуації

Рис.1. Принципова схема ієрархічної та холакратичної систем управління медичного закладу (на прикладі підсистеми)

Зв'язок між УФК:

- забезпечується **чотирма ролями:**

1. **Lead Link** (*працює в середині свого кола від імені зовнішнього*);
 2. **Rep Link** (*працює в середині зовнішнього кола від імені внутрішнього*);
 3. **Secretary** (*координує зустрічі, аналізує їх результати*);
 4. **Facilitator** (*лідер кола, якого обирають інші учасники*).
- співробітники зобов'язані **брати участь у зборах** як власного, так і зовнішнього УФК (*координація дій з місією і стратегією організації*)

Члени кола:

- окрім управлінських повноважень мають й функціональні ролі – і не один посадовець не може їм вказувати що робити;
- тільки сам співробітник може визначати пріоритети як частину його функціональної ролі.

Однак Lead Link має право видалити з кола співробітника (*не справляється з роллю, заважає другим виконувати свої ролі і ін.*).

УФК:

- регулярно проводять збори – щонайменше один раз на тиждень;
- передбачається надання/обмін даними, відкрите обговорення;
- учасники можуть запропонувати питання на обговорення для вирішення своїх проблем.
- зосередження уваги на обговоренні конкретних подальших кроків – уникати масштабних непродуктивних дискусій.

Відповідальність співробітника УФК в холакратії:

- особиста;
- регулярно відповідає за свою роботу перед своїм колом на тактичних зустрічах

Це дозволяє:

- тримати усіх у курсі справі того, хто чим зайнятий;
- отримувати зворотній зв'язок на свої дії для прийняття всіма більш оптимального, інтегративного УР;
- мінімізувати недовіру в колективі;

Це забезпечує:

- а) довіру і процес/ петля зворотного зв'язку;
- б) єдність мети й зусиль;
- в) підбір за професійними якостями;
- г) порядок, дисципліна і корпоративний дух.

Порівняльна характеристика основних позицій ієрархічної, соціократичної та холакратичної СисУпр

Ієрархія	Соціократія	Холакратія
Основою є влада – рівні управління, обов'язки, субординація	Основою є – колегіальність управління за принципами	Основою є – ролі, зрілість і відповідальність колег
Централізація влади, сувора службова ієрархія підпорядкованості	Складається з ієрархії напів-автономних функціональних, а не авторитарних, кіл ➔	Відсутність ієрархії, структура гнучка, влада зосереджена в колах ➔
Субординаційний підхід	Теорії менеджменту: X Y	Теорії менеджменту: Y Z
Адміністративно-командний стиль управління	Авторитарно-демократичний стиль управління	Демократично-ліберальний стиль управління
Розподіл на директори, департаменти, управління, відділи, служби, сектори	Функціональна ієрархія кола. Обрання посадових осіб кола (не обов'язково членів кола) і визначення їх обов'язків – на відкритих дебатах.	Функціональна ієрархія кола. Об'єднання співробітників у кола за ролями. Члени кола можуть одночасно бути учасниками декількох кіл
Прямий шлях управління	Змішаний (прямий+опосередкований) шлях управління	Переважно опосередкований шлях управління

Ієрархія	Соціократія	Холакратія
<p>Діяльність співробітників чітко регламентована і розмежована, робочі обов'язки чітко визначені (Уставами, положеннями, нормативно-правовими та службово-посадовими документами)</p>	<p>Діяльність співробітників організована за 4-ма принципами: погодження; організація кола; подвійний зв'язок; вибори погодженням</p>	<p>Обов'язки розподіляються залежно від здібностей і інте-ресів співробітників, членів кола. Увага - на реалізації особистої мотивації та потенціалу</p>
<p>Керівник приймає абсолютну більшість рішень одноосібно або у вузькому колі соратників. Принцип делегування при прийнятті УР не реалізується</p>	<p>При прийнятті стратегічних УР використовується метод погодження інтересів, а не більшості голосів, після обговорення людьми, які знають один одного</p>	<p>Вільне прийняття рішень в межах особистої відповідальності або прийняття рішень у межах кола, що відповідає за відповідний процес/розділ роботи</p>
<p>Тарифікація зарплати для кожної посади відповідно рівнів ієрархії</p>	<p>Ринкова ставка зарплати, а також довгострокові та короткострокові платежі на основі успішності кола</p>	<p>Партнери самостійно визначають зарплату в залежності від розподілу ролей, відповідальності</p>
<p>Акцент на дорученнях, діях і видах робіт, які обов'язкові для виконання</p>	<p>Акцент на ролях, але тільки при стратегічному виді управління</p>	<p>Акцент на ролях, моделі поведінки, в якій реалізується призначення в організації</p>

Переваги холакратії:

- **підвищення** гнучкості, ефективності, прозорості, інноваційності системи управління та ступінь відповідальності в організації;
- **збільшує** кількість внутрішніх ініціатив, **мотивує** учасників команди брати на себе ініціативу і надає їм технологічний процес – можуть вирішувати проблеми й втілювати ідеї;
- **знижує** тягар керівника за прийняття окремого УР;
- **підвищує** відповідальність людей за свої думки та дії;
- процес рішення теншенів (*напруженості*) **нівелює суб'єктивність** в ділових відносинах;
- **допомагає** запобігти звичним гендерним моделям поведінки;
- **забезпечує** “захист”, який призводить до створення атмосфери, де вчинення певних дій, що виходять з підсвідомих упереджень, стає неможливим;
- **змінюється** мислення працівників – більше відповідальності, ініціативність і вплив на загальний результат діяльності організації;
- **підвищує** рівень задоволеності працею та менеджментом.

Недоліки холакратичної системи управління:

1. *Зовнішні кола* спонукають до заданої ними програми дій УФК за процедурою управлінських взаємовідносин (У, П, Н, ПП).
2. Не остаточне *усунення ієрархії* – чим нижчий рівень УФК, тим він має менше уявлення щодо стану справ системи, її цільові засади, кінцеві результати, а ніж попередній рівень УФК.
3. *Складність і значне число правил*, нові терміни й незвичні процедури прийняття рішень і розв'язання конфліктів.
4. *Вимагає зусиль і часу* для адаптації до умов нового управлінського середовища – *їм ніхто не вказує що, коли і як робити*.
5. Стосовно **СМДН** – *голос пацієнта* має проблематичний характер.
6. Модель холакратії підходить для організацій, які *готові до змін* мислення, цінностей, корпор. культури, мають концепцію-стратегію зростання та швидкого реагування на виклики середовища.
7. Перехід вимагає значних *зусиль, часу* на трансформацію.
8. Можливі *помилки, інерція, ігнорування, супротив, саботажні прояви*, використання за звичаєм *директивно-розпорядницьких методів, авторитарних стилів управління* тощо.

Холакратія,

холакратична система управління

(по суті) – це певна бюрократично-функціональна (*у хорошому розумінні*), демократична, мобільно-гнучка модель управління, яка спонукає до дисципліни здійснення всіх процесів в управлінських структурах.

Блоки якості моделі селф-менеджменту

1. Визначення та формулювання життєвих цілей.
2. Самоорганізованість, організація власного простору.
3. Самодисципліна.
4. Техніка та технологія особистої роботи.
5. Самоорганізація власного здоров'я та використання особистих внутрішніх ресурсів: *режим руху, м'язова активність, правильне харчування, сон, водні процедури, загартування, тренування нервової системи, шкідливі звички.*
6. Емоційно-вольовий потенціал.
7. Самоконтроль свого життя та досягнутих результатів.
8. Професійні навички, групи:
 - системне бачення - *комплексно сприймати ситуацію, аналізувати її з різних позицій;*
 - вміння організувати діяльність об'єкту;
 - вміння реалізовувати цілі організації;

Функції Self-менеджменту

(“Мистецтво управління собою”)

- 1. Я - зображення особистості** (*що ми знаємо про себе*): самооцінка особистості; прагнення досягти завдання різного ступеня складності; імідж і риси характеру.
- 2. Фактори ефективного ділового спілкування**: переваги, ставлення і привабливість.
- 3. Управління комунікаціями** – вербальні та невербальні **способи спілкування**: погляд, жести, пози, організація простору; вміння слухати, говорити, ставити питання; способи розпізнання брехні; побудова ефективних комунікацій; тактовна відмова співрозмовнику; реагування на критику.
- 4. Управління емоційними процесами**: види емоцій та їх сигнальна та регулятивна функції; емоціональний стан (*настрій, почуття, афект, фрустрація*); способи регуляції емоціонального стану – сплески та апатія; поведінка при сильних емоцій.

5. Управління мотиваційно-вольовими процесами: *цільові мотиви; самомотивація; мотиваційний стан – інтерес, бажання, устремління, пристрасть, установка; вольові якості особистості – цілеспрямованість, наполегливість, ініціативність, рішучість, самоконтроль і т. д; вольові дії – усвідомлення мети, визначення шляхів її досягнення, прийняття рішень, виконання, оцінка того, що було зроблено.*

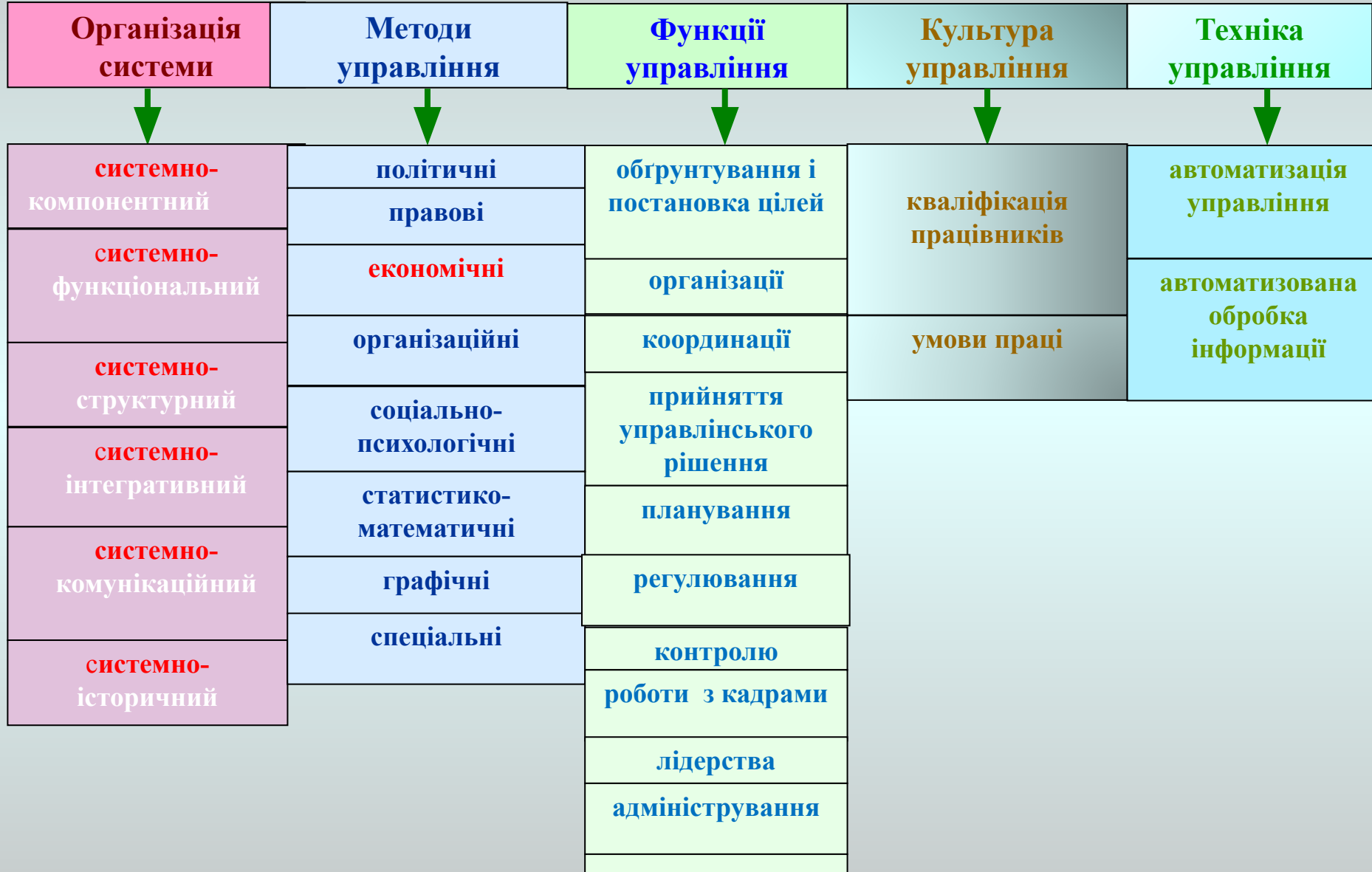
6. Постановка цілей та управління часом: підходи до планування мети та часу як ресурс; визначення пріоритетів.

7. Управління стресом: види стресу та стадії його розвитку; синдром емоційного вигорання і його профілактика; форми поведінки в стресовій ситуації для подолання стресу.

8. Управління конфліктними ситуаціями: вибір техніки взаємодії; способи рішення конфліктних ситуацій.

9. Побудова індивідуальної карти саморозвитку.


Схема системи управління



3. Методологічні та теоретично-практичні підходи організації СМДН.


Загальна теорія систем —
наука, що вивчає особливості
та закономірності організації й
функціонування складних
СИСТЕМ







Сократ (470-399 гг. до н.э.) - *Обосновал принципы системности относительно управления.*

1937 рік – проф. Людвіг фон Берталанфі –
ідея “Загальної теорії систем”.

- 30-40-і роки ХХ ст. – професор Бернард поклав початок системному напрямку в менеджменті.
 - середина 50-х років ХХ ст. – теорія систем застосована в управлінській практиці.
- 



Організована/керована система МДН – це цілісне, динамічне і структуризоване формування (*утворення*), що впорядковане на системно-функціональній і комплексно-процесній основі з метою надання медичної допомоги населенню, складається із сукупності необхідних і повноцінних компонентів та елементів, цілеспрямована взаємодія яких забезпечує нові, інтегровані якості та властивості, які не притаманні їм окремо взято.



КЛАСИФІКАЦІЯ СИСТЕМ:

б) за лінійним принципом структурних рівнів

(М.П. Сетров):

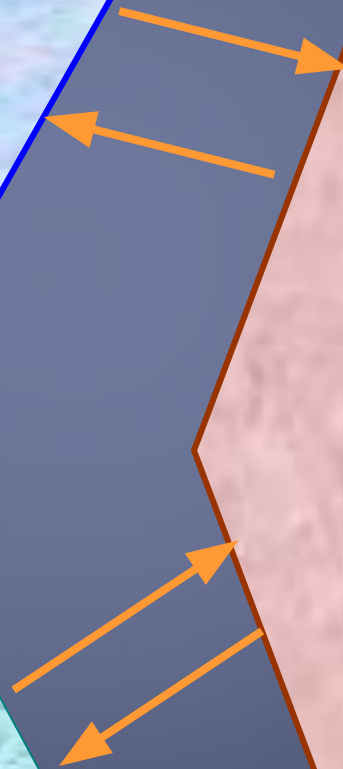
<i>Закриті</i>	<i>Відкриті</i>
<i>Фізичні</i>	<i>Організаційні</i>
<i>Біологічні</i>	<i>Соціальні</i>
<i>Природні</i>	<i>Штучні</i>
<i>Логічні</i>	<i>Механічні</i>
<i>Статичні</i>	<i>Динамічні</i>
<i>Нерегульовані</i>	<i>Регульовані</i>
<i>Зовнішні</i>	<i>Внутрішні</i>
<i>Із прямим зв'язком</i>	<i>Із зворотним зв'язком</i>
<i>Відмінні</i>	<i>Позитивні</i>
<i>Адаптивні</i>	<i>Самоудосконалюючі</i>

Структурно-функціональні частини системи, якою управляють

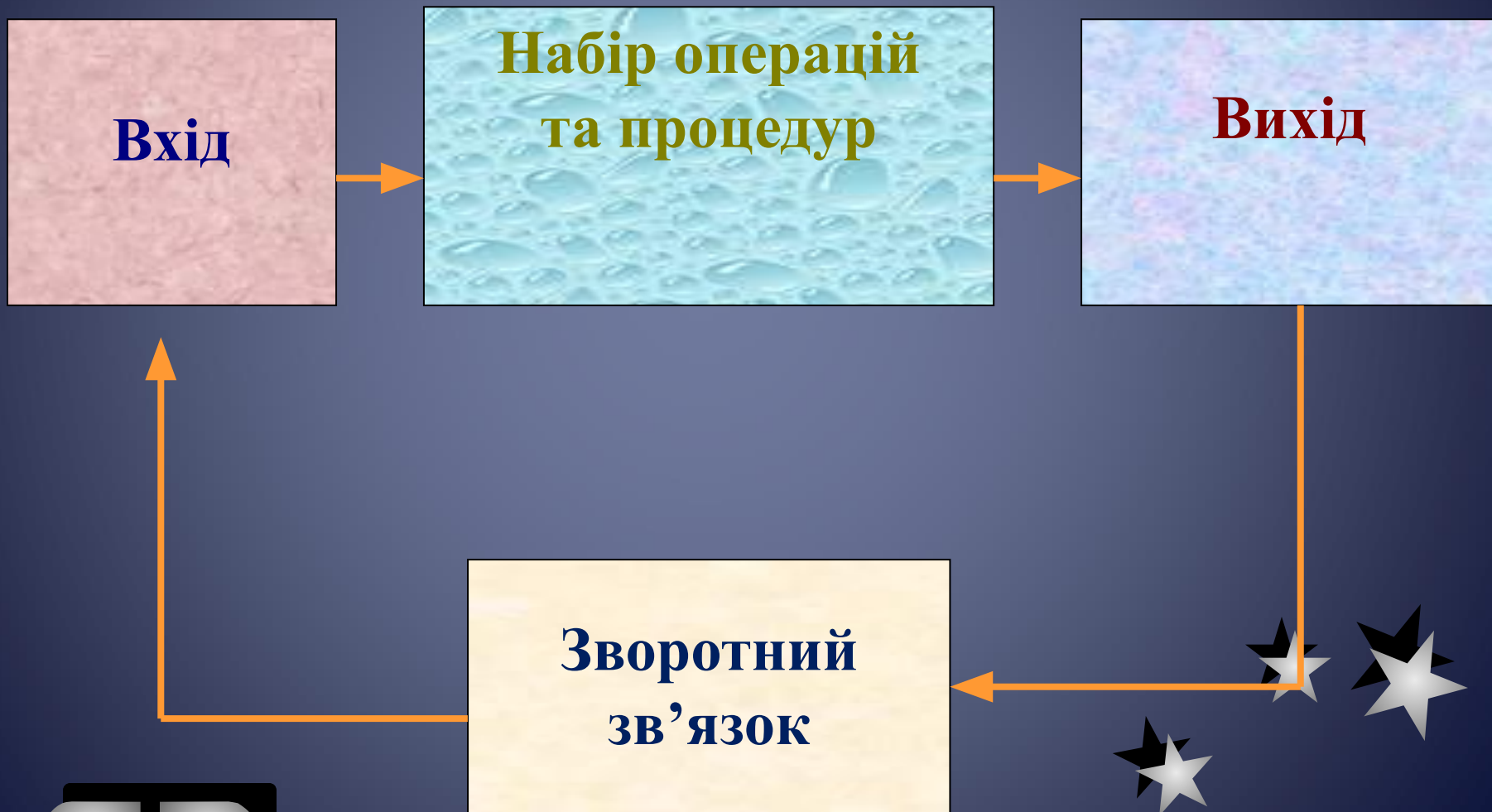
Суб'єкт управління

Об'єкт управління

Блок наукового регулювання або служба інформаційно-аналітичного забезпечення



Функціональні процеси системи, якою управляють



Системний підхід –

метод пізнання, організації (тобто вдосконалення) та логічного способу мислення, що розглядає зв'язки та цілісність керованих систем.

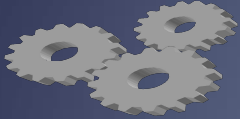
Системний підхід є предметом наукової дисципліни – *загальній теорії систем*, а *управління* у найзагальнішому вигляді може бути визначене *як упорядкування системи.*

АСПЕКТИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ:

1. Системно-компонентний.



2. Системно-функціональний.



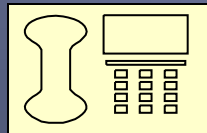
3. Системно-структурний.



4. Системно-інтегративний.



5. Системно-комунікаційний.

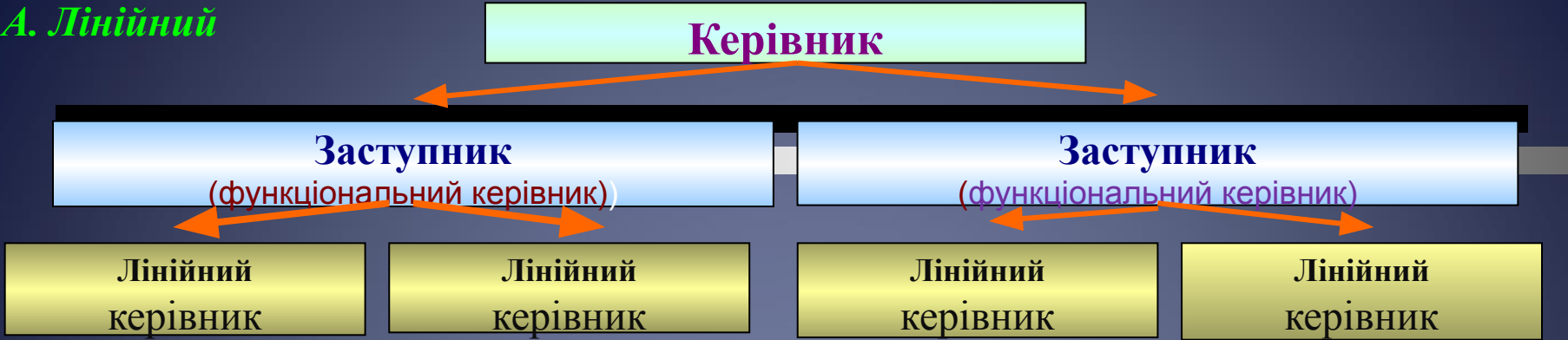


6. Системно-історичний.

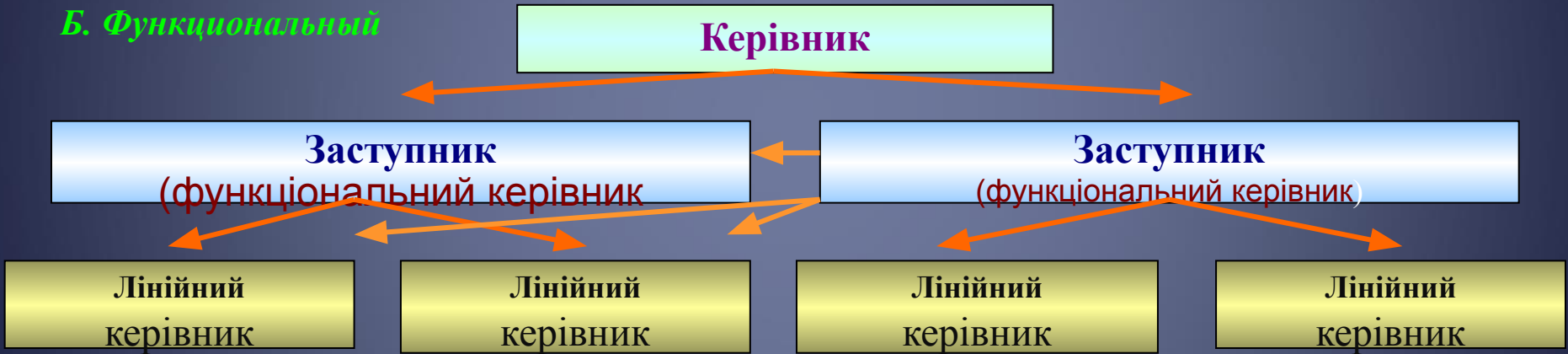


ТИПИ УПРАВЛЕННЯ СИСТЕМОЮ

А. Лінійний



Б. Функціональний



В. Штабної

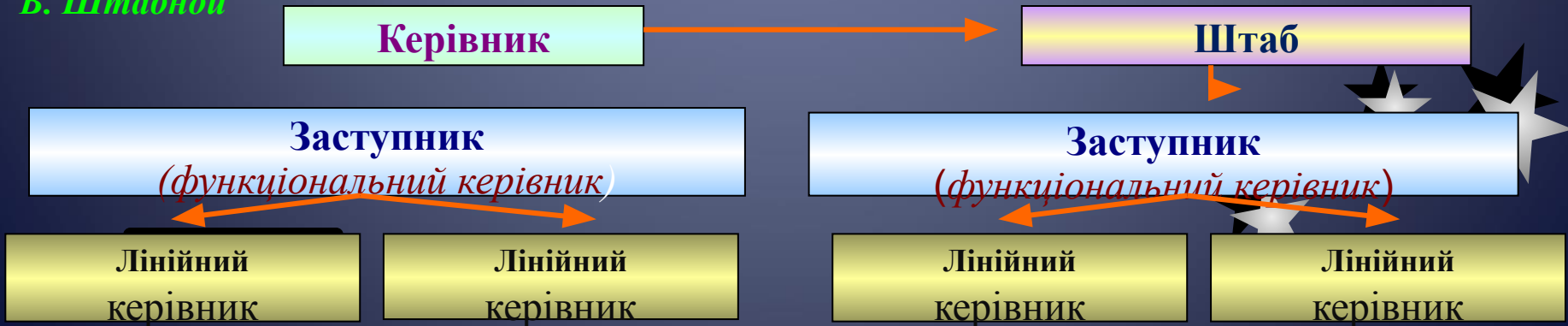


Схема професійно-посадових вимог керівників

Функції	Знання	Навички	Управлінські операції	Управлінські процедури
1.Організації	<p>1.1. Теорію систем.</p> <p>1.2. Принцип системності.</p> <p>1.3. Системні методи (СП, СА, ФВА тощо)</p>	<p>1.1.1. Організації системи.</p> <p>1.1.2. Організації процесу управління.</p> <p>1.1.3. Організації АУ тощо.</p>	<p>1.1.1.1. Обґрунтування мети.</p> <p>1.1.1.2. Визначення завдань.</p> <p>1.1.1.3. Моделювання складових системи (СУ, ОУ, БНР)</p> <p>1.1.1.4. Застосування 6-ти аспектів СП:</p> <p>1.5. Використання принципів НОУ тлщо.</p>	<p>1.1.1.1.1. Вивчення конкретної УС.</p> <p>1.1.1.1.2. Вивчення нормативно-правових документів.</p> <p>1.1.1.1.3. Консультування із фахівцями, науковцями, експертами, формування задуму.</p> <p>1.1.1.1.2. Підготовка розпорядження про організацію робочої групи з підготовки проєкту наказу по моделі системи тощо.</p>
2.Координації				
3. Прийняття УР				



Властивості й особливості організованої/керованої системи:

1. Є єдиним цілісним утворенням.
2. Складається з сукупності входних у неї елементів/ компонентів.
3. Має внутрішню структуру, елементи якої знаходяться у взаємозалежності й взаємодії один з одним.
4. Володіє інтеграційними, системними властивостями.
5. Характеризуються формою та рівнем організації.
6. Має внутрішні та зовнішні зв'язки.
7. Володіє динамічним характером у функціонуванні.
8. Має керовані параметри та системостабілізуючі чинники.
9. Функція направлена на досягнення поставлених цілей.
10. Володіє підсилювальною здатністю, тобто здатність від малих дій зазнавати великих змін.

- 11. Здатна збирати, перетворювати, зберігати й передавати інформацію.
- 12. Характеризується антиентропічністю.
- 13. Володіє феноменом інверсійності.
- 14. Володіє інертністю, ступінь та рівень якої схильний до змін.
- 15. Характеризується респонсивністю, від якої визначається конкретністю та особливістю управлінської ситуації.
- 16. Характеризується емерджентністю.
- 17. Відрізняється ефективністю.
- 18. Не виключає циклічності функціонування

ФУНКЦІОНАЛЬНО-ПОСАДОВІ ГРУПИ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ:

I-а група – це особи, які виконують *головні* управлінські функції та операції (2,5-5,0 %).

II-а група – це особи, що виконують *допоміжні* управлінські функції та операції (65,0-70,0%).

III-а група – це особи, що виконують *додаткові* (переважно технічні) управлінські функції та операції – 25,0-32,5%.

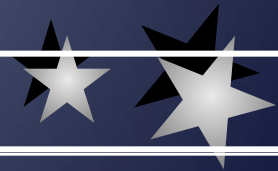
IV-а група – особи, які *опосередковано* беруть участь в управлінській діяльності.

$N = n \cdot 2n / 2 + n - 1$ або $N = x(x-1)$
де n – число працівників, які підлеглі керівнику;
 N – число потенційних взаємин.

Таблиця

Потенційні взаємини (за Грейкунасом)

Кількість підлеглих	Число взаємин
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210



КРИТЕРІЇ ЯКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ

- 1. Доцільність кількості ланок управління.
- 2. Чіткість відособлення в діяльності складових системи.
- 3. Здатність до швидкого реагування на зміни у системі, якою управляють, під впливом різних чинників.
- 4. Делегування повноважень при вирішенні питань за принципом: *найбільша інформованість – найбільша компетентність.*
- 5. Пристосованість окремих підрозділів до системи в цілому і до зовнішнього середовища.
- 6. Принцип єдиноначальності.
- 7. Первинність функції і вторинність структури при організації системи і її складових.
- 8. Наявність організуючого працю документа, що затверджує функцію і організаційну структуру змодельованої системи.

4. Недоліки, основні напрями та завдання удосконалення системи управління.

Чинники, які стримують впровадження наукових основ управління на практиці у СМДН:

1. Недостатня компетентність посадових осіб і фахівців з наукових основ управління, особливо на вищих ієрархічних рівнях.
2. Неадекватна матеріально-технічна база сучасним управлінським, медичним, інформаційним і кадровим технологіям.
3. Недостатнє фінансування.
4. Невідповідність і спірність законодавчо-нормативної бази теперішнім умовам, що склалися у галузі.
5. Не використання ринкових та інших механізмів в організації системи управління, адекватних ситуаціям, що складаються.
6. Відсутність зацікавленості серед посадових осіб вищих ієрархічних рівнів у проведенні цілеспрямованих (не завжди доцільних, погоджених з медичною спільнотою і населенням), реформ і застосування на практиці сучасного менеджменту.

Чинники, які стримують впровадження наукових основ управління на практиці у СМДН

(продовження):

7. Відсутність самостійності в управлінській діяльності керівників.
8. Переважання адміністративних принципів і механізмів, політичної доцільності та зобов'язань перед міжнародними інституціями й бізнесовими структурами, прийдешого менталітету, видачу бажаного за дійсне.
9. Відсутність організованих керованих структур за вимогами теорії систем.
10. Відсутність єдиної інформаційної бази.
11. Вкрай низький самоменеджмент керівників.
12. Неадекватність цілей, завдань і функцій системи та її підсистем тощо.

Чинники якості управлінської діяльності:

- 1. Вирівнювання елементів зрілості керованої системи у цілому та її структурно-функціональних елементів.
- 2. Однорідність організації взаємодійних підсистем.
- 3. Чіткого встановлення причинно-наслідкових зв'язків між компонентним (елементним) складом.
- 4. Наявність керованих параметрів і виділених пріоритетів діяльності.
- 5. Динамічність системи: при зміні ситуації система зберігає свою здатність виконати поставлені завдання.
- 6. Готовність і здатність кадрів до пошуку проблем та їх розв'язання.



Чинники якості управлінської діяльності:

- 7. Адекватність матеріально-технічної бази.
- 8. Підсилювальна здатність системи – тобто здатність зазнавати великих змін від малих дій і творчий підхід у вирішенні поставлених завдань.
- 9. Якість та адекватність інформаційного забезпечення.
- 10. Наукова спрямованість управління.
- 11. Інтенсифікація процесу розподілу управлінської праці в апаратах управління, тобто широке використання принципу делегування повноважень.
- 12. Ширша і вільніша функціональна самостійність керівників і фахівців в управлінських механізмах.
- 13. Наукове обґрунтування статусу органів управління.



ЗАВДАННЯ НОУ:

1. Підвищення компетентності.
2. Підвищення ефективності.
3. Підвищення оперативності.

Дякуємо!

Наступна лекція № 3 буде присвячена організації управлінської діяльності/практики, тобто як організовувати процес управління, приймати та реалізовувати управлінське рішення.

Натхнення Вам та творчого переосмислення наступного навчально-практичного матеріалу!!

