

# ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

## Лекция 3. ПРИРОДА ОРГАНИЗАЦИИ

- Понятие «организации», её цели, задачи, структура, виды, жизненный цикл
- Руководитель и «организация»
- Медицинская организация

**Бюрократия состоит из наёмных служителей,  
аристократия – из идолов,  
а демократия – из идолопоклонников.**

**Б.Шоу**

**ОРГАНИЗАЦИЯ** – объединение группы лиц, взаимодействующих между собой во имя достижения корпоративных целей и решения социальных потребностей общества

### Основные признаки:

- объединение 2-х и более человек;
- наличие цели;
- обособленность;
- правовой статус;
- саморегулирование;
- организационная культура (установившиеся ценности)

**Организация необходима для того, чтобы совместно  
делать то, что человек не может сделать в одиночку**



**Результат деятельности организации может быть «+» и «-»**

# ОРГАНИЗАЦИИ

- **Формальные** – официально утверждены, имеют учредительные документы, функционируют на основе нормативных актов.
- **Неформальные** – спонтанно возникшие группы людей по достижению целей, официально не зарегистрированные. Легальные, нелегальные. Примеры: кружок качества, хошар, объединение соседей по саду, группа воров.

## **И те и другие могут быть:**

- **Коммерческими** – извлечение прибыли с распределением между участниками организации;
- **Некоммерческими** – прибыль идёт на уставные цели и не распределяется между участниками организации.

# **ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ**

- 1. Ресурсы**
- 2. Зависимость от внешней среды**
- 3. Горизонтальное разделение труда**
- 4. Подразделения**
- 5. Вертикальное разделение труда**
- 6. Необходимость управления**

# СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

## \* **Бюрократические** (механистические)

- линейная;
  - функциональная;
  - штабная (линейно-функциональная);
  - дивизионная
- Основаны на департаментализации.*

## \*\* **Адаптивные** (органические)

- проектная (программно-целевая);
  - матричная;
  - сетевая (поручение функций контрагентам);
  - виртуальная (разновидность сетей, осуществление конкретного проекта).
- Эффективная структура та, которая лучше всего способствует достижению цели.*

# Органический тип, структура систем управления

Антипод бюрократическому. Приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности.

## Характерные черты:

- решение принимаются путём *обсуждения*, базируются на авторитете, правилах и традициях;
- обсуждение проблем принимать на *доверии*, а не на власти, *обсуждения*, а не помощи *работы на главную цель*, а не бездумное исполнение ФДИ;
- интегрирующие факторы – *миссия и стратегия работы*;
- связь индивида и миссии = *творческий подход к работе*;
- работа основана на *принципах*;
- тенденция готовности к проведению *прогрессивных* .....



# ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ БЮРОКРАТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

(по Веберу М.Германа)

- А. **Разделение труда и специализация.** Работают специалисты-эксперты.
- Б. Чётко определённая **иерархия власти.** Цепь команд.
- В. **Высокая формализация.** Правила для всех и каждого в единообразии и координации членов организации.
- Г. **Внеличный характер.** Дистанция между людьми. Индивидуализм. «Нет» личным интересам, симпатиям и эмоциям.
- Д. **Кадровые решения, основанные на достоинствах** (техническая квалификация – основа приёма на работу).
- Е. **Планирование карьеры.** Ограждение от произвольных увольнений. Продвижение по службе, по «step to step». Развивает корпоративный дух.
- Ж. **Чёткое разделение жизни организации и личной жизни** работника.
- З. **Дисциплина.**

# ИНДИВИДУАЛИСТИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

- свободное и добровольное объединение людей, индивидов, осуществляющих совместную деятельность.

## Характерные черты:

- сочетание *конкуренции и кооперации* в деятельности;
- *согласование интересов членов организации с интересами самой организации;*
- *дополнительный поиск ресурсов и резервов членами организации;*
- *единица управления – личность;*
- *суверенитет личности, её свобода, индивидуальная ответственность;*
- *принцип меньшинства или право вето* в принятии решений;
- *интересы производства согласованы с интересами человека;*
- *общечеловеческая мораль и здравый смысл* в поведении;
- *лояльность* к различным убеждениям членов организации.

**ПРИНЦИП – РАБОТА НА ЧЕЛОВЕКА.**

# ОРГАНИЗАЦИИ

**Эдхократические** – высокая степень свободы, искусства, высокие технологии и т.п.

**Многомерные** – внутри есть самостоятельные группы, которые производят, используя ресурсы.

**Предпринимательские** – рыночные, где главное работа на потребителя, конкурентность, инновации, саморегулирование и т.д.

**Партиципативные** – ориентированные на участие работников в процессе управления (принятия решений, постановки целей, решение задач).

# **ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ (ЖЦО)**

- 1. Создание**
- 2. Раннее развитие**
- 3. Позднее развитие и рост**
- 4. Остановка в развитии**
- 5. Гибель**
- 6. Возрождение**

Организация имеет **структурную иерархию**:

- **производственные подразделения**;
- **непроизводственные** (управление, хозслужбы больниц и т.п.).

**Подразделение** действует на основе **Положения**:

- **общие положения**
  - (- задача);
  - (- структура)
- **функции**;
- **права**;
- **ответственность**
  - (- взаимоотношение с другими подразделениями)

# ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

## (1) Первого порядка:

- \* Синергии
  - \* Самосохранения
- \* Онтогенеза

## (2) Второго порядка:

- \* Информационности-упорядоченности
  - \* Анализа и синтеза
- \* Композиции и пропорциональности

# ЗАКОН СИНЕРГИИ

(1 порядка)

Для любой организации существует такой набор элементов, при котором её потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в неё элементов, либо существенно меньше.

Организация содержит **структурные элементы**:

- кадровый потенциал (коллектив);
- технический потенциал;
- научный потенциал;
- микроклимат в коллективе;
- состав целей системы;
- имидж (хозяйственный авторитет).





# ВЗАИМООТНОШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ И КОЛЛЕКТИВА

1. **Гармоничное взаимодействие**, где справедливые требования руководителя соответствуют ожиданиям коллектива.
2. **Дисгармоничное взаимодействие** – руководитель не оправдывает справедливых ожиданий коллектива. Необходимо сменить стиль руководства.
3. **Доказательное взаимодействие** – умение доказать, что новые управленческие подходы более эффективны.
4. **Панибратское взаимодействие**. Чаще, если руководитель выходит из среды своих нынешних подчиненных.

# РУКОВОДИТЕЛИ И ОРГАНИЗАЦИЯ

**По отношению к организации и взаимодействию с ней** существуют 2 группы:

- **ориентированные на себя любимого** (закрытые);
- **«борцы с джунглями»** стремятся к беспредельной власти, используя своих подчиненных, воюют против них, считая их потенциальными врагами. Делятся на «львов» - открыто действующий или на «лис» с интригой, закрытые. Это все **игроки**, для которых процесс завоевания власти даже выше, чем сама должность;
- **ориентированные на организацию**, власть для них — это возможность преобразований в **интересах общего блага**. Высоконравственные, зрелые, профессионалы.

**МЕДИЦИНСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ** – юридическое лицо независимо от организационно-правовой формы, осуществляющее в качестве основного (уставного) вида деятельности медицинскую деятельность на основании лицензии, выданной в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

**МЕДИЦИНСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ** – социально-ориентированная система, её приоритет – интересы пациента.

**Общий принцип социально-ориентированных систем:**

- социальная ориентация на человека;
- научная обоснованность;
- демократизм в управлении;
- вариантность (предоставление вариантов для выбора);
- оптимальность (рациональный подход в выборе лекарственных средств, методов лечения и диагностики).

**Медицинская организация (МО), участвующая в реализации ПГГ бесплатного оказания помощи  
ОБЯЗАНА:**

- оказывать экстренную помощь;
- осуществлять медицинскую деятельность согласно Законодательства, порядкам оказания и стандартам медицинской помощи;
- информировать граждан о возможности получения помощи в рамках ПГГ бесплатного оказания медицинской помощи, о порядке, объёмах и условиях оказания медицинской помощи;
- соблюдать врачебную тайну, конфиденциальность персональных данных, используемых в информационных системах;
- обеспечивать применение разрешенных лекарств, продуктов лечебного питания, мед. изделий, дезинфекционных, дезинсекционных и дератизационных средств;
- предоставлять пациентам достоверную информацию об оказываемой медицинской помощи, методах лечения, лекарствах и мед. изделиях;
- информировать население, в т.ч. Через сеть «Интернет» о медицинской организации, её деятельности и медицинских работниках, их квалификации;

- обеспечивать профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации медицинских работников;
- информировать ОВД о пациентах, получивших вред их здоровью в результате противоправных действий;
- осуществлять страхование на случай причинения вреда жизни и/или здоровью пациента при оказании медицинской помощи в соответствии с ФЗ;
- вести медицинскую документацию и предоставлять отчётность;
- обеспечивать учёт и хранение медицинской документации, в т.ч. бланков строгой отчётности;
- проводить мероприятия по снижению риска травматизма и профессиональных заболеваний, внедрить безопасные методы сбора медицинских отходов и обеспечить защиту от травмирования элементами медицинских изделий;
- Обеспечивать проведение профилактических мероприятий, направленных на предупреждение факторов риска развития заболеваний и на раннее их выявление;
- Проводить пропаганду здорового образа жизни и санитарно-гигиеническое просвещение населения.

# РЕСУРСЫ МЕДИЦИНСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

1. **Трудовые**
2. **Материальные** (техника, оборудование, приборы, транспорт, здания, инвентарь – основные фонды ОФ)
3. **Финансовые** (бюджетные, ОМС, ДМС, от платных м/у, кредиты, ссуды, ценные бумаги, гранты, взносы благотворительные, за счет ЦКП и др.)
4. **Информационные** (информация и информационно-технические комплексы, каналы передачи)
5. **Технологические** (организационные, медицинские, экономические, производственные, вспомогательные, КТ и др.)

**ТЕХНОЛОГИЯ** – это любое средство **преобразования** **исходных** материалов, будь то люди, информация или физические материалы для получения **желаемой** продукции или услуг.

Технология представляет собой совокупность и **порядок** различных мероприятий и способов, необходимых для достижения конкретных результатов.

Любая технология в системе клинического управления должна быть ориентирована **на повышение качества** медицинской помощи и **рациональное использование ресурсов** учреждения.



# МЕНЕДЖМЕНТ-АУДИТ

**Исследование деятельности медицинской организации и структурных подразделений (чаще независимых аудиторских организаций)**



**Разработка мероприятий, рекомендаций по изменению процессов управления**



**Повышение доходов (качества) и сокращение расходов (дефектов)**

**ЛЕЧЕБНО-ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС** (ЛДП) можно представить в виде **5-ти основных групп отношений**:

- Лечащий врач – пациент
- Лечащий врач – заведующий отделением
- Лечащий врач – организация
- Заведующий отделением – организация
- Главный врач – организация.

**Неэффективность вышеперечисленных взаимоотношений связана с**

- несовершенной информационной средой;
- отсутствием экономических методов управления;
- ресурсным дефицитом;
- отсутствием алгоритмизации ЛДП.

## *Как сделать **организацию** успешной?*

а) умение **обобщить** сложные явления внутренней и внешней среды

б) умение **оценить ситуацию**, внутренние и внешние переменные

в) умение **интегрированного подхода** в управлении

г) умение **выбора оптимального решения**, наиболее соответствующее на данное время ситуации

# ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Под **«организационной трансформацией»** понимают комплекс системных преобразований структуры, процессов, культуры, нацеленных на коренное обновление и совершенствование компании. («Капитальный ремонт здания»).

## **«Артиллерийская модель» трансформации**

Основа трансформации – это изменения культуры и неформальной структуры.

### **Фазы трансформации:**

- 1. Организационный редизайн** (проектирование модели обновлённой организации путём переосмысливания и адаптации).
- 2. Подготовка к запуску программы трансформации** (стратегии, плана, создание команд, вовлечение персонала, изучение опыта).
- 3. Метод «салями» или стратегия малых шагов** (разбивка на логически связанные этапы)

# РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Организационное проектирование («с нуля»)



Реорганизация

(постоянное совершенствование организации)



Успех / Неуспех  
организации

**Объективные факторы:**

- наличие ресурсов
- способность адаптироваться

**Субъективные факторы:**

- Уровень подготовки и способности руководства к безошибочной реорганизации

**ОРГАНИЗАЦИЯ**

Внутренняя среда: дифференциация (разделение труда)  
и интеграция (сотрудничество)

Деловая

взаимовлияние

Внешняя среда

Фоновая

приспособление

# ЖИЗНЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- **Функционирование** – деятельность организации, связанная с сохранением её как целого за счёт необходимых отношений и связей, обмена ресурсами, информацией как внутри себя, так и с внешней средой.
- **Развитие** – создание необходимых условий функционирования организации путём преобразования отдельных её элементов, в соответствии с изменившимися требованиями внутренней и внешней среды.

## *4 основных формы организационного развития:*

1. **Структуризация** – определение состава подразделений, их внутренней структуры, задач, функций и обязанностей.
2. **Композиция** – разработка общей структурной схемы организации, её иерархии, механизмов взаимодействия её элементов, кадровая политика.
3. **Регламентация** – разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации (устав, штатные расписания, ФДИ, график работ и т.п.).
4. **Ориентация** – создание условий для упорядочения положения и движения субъектов и материальных объектов в различных организациях.

