

Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Красноярский государственный медицинский университет имени профессора В.Ф. Войно-Ясенецкого» Министерства здравоохранения Российской Федерации

Кафедра экономики и менеджмента

Этика, право и менеджмент в стоматологии (Менеджмент)

**СБОРНИК
МЕТОДИЧЕСКИХ УКАЗАНИЙ
ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

для специальности 060201.65 - Стоматология

Красноярск
2015

УДК
ББК
Д

Этика, право и менеджмента в стоматологии (Менеджмента): сб. метод. указаний для обучающихся к практ. для специальности 060201.65 - Стоматология / сост. А.В. Беляева, Н.Н. Гнедых – Красноярск : тип. КрасГМУ, 2015. – 26 с.

Составители: преподаватель Беляева А.В.
к.э.н., доцент Гнедых Н.Н.

Сборник методических указаний к практическим занятиям предназначен для аудиторной работы обучающихся. Составлен в соответствии с ФГОС ВПО (2011) для специальности 060201.65 - Стоматология, рабочей программой дисциплины (2012 г.) и СТО СМК 4.2.01-11.Выпуск 3.

Рекомендован к изданию по решению ЦКМС (Протокол № ____ от « ____ » _____ 201__ г.).

КрасГМУ
2015г.

Содержание

1. Анализ эффективности руководителя	4
2. Анализ эффективности группы	11
3. Исследование факторов внешней и внутренней среды конкретного предприятия ...	16
4. Построение организационной структуры и штатного расписания медицинской организации	24
Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины.....	16

1. Занятие № 1 .

Тема: «Анализ эффективности руководителя».

2. Форма организации занятия: семинарское

3.Значение изучения темы: для эффективной системы управления нужен эффективный менеджер. Это человек, обладающий стратегическим мышлением, способностью определить будущее организации и каждодневно в настоящем принимать решения, которые обеспечат это будущее. Кроме этого эффективный менеджер обладает искусством выполнять роли: межличностные, информационные и управленческие.

4.Цели обучения:

- общая: ОК-1,ОК-5,ПК-3,ПК-45,ПК-50,ПК-52;

- учебная:

Знать	Уметь	Владеть
методологические основы менеджмента;	анализировать социально значимые проблемы и процессы	навыками использования на практике методов гуманитарных наук в различных видах профессиональной и социальной деятельности
компоненты управления: процесс анализа	вести дискуссии и полемики, редактированию тексты профессионального содержания	навыками сотрудничества и разрешения конфликтов
компоненты управления: процесс планирования, анализа, принятия решений	анализировать информацию, данные необходимые для принятия управленческих решений	навыками поиска решений с использованием теоретических знаний и практических умений в целях совершенствования профессиональной деятельности
методы управления человеческими ресурсами и кадрами; динамику групп и способы завоевания лидерства в системе менеджмента	проводить оценку эффективности работы команды и организации в целом	навыками сбора и обработки показателей эффективности работы команды и организации в целом
методы поиска и анализа научно-медицинской информации, отечественного и зарубежного опыта по тематике исследования	Анализировать научно-медицинскую информацию, отечественный и зарубежный опыт по тематике исследования	навыками сбора информации, поиска отечественного и зарубежного опыта для применения на практике
факторы, методы и условия успешной деятельности менеджера	анализировать эффективность деятельности руководителя, группы	навыками современных экспериментальных методов управления

5.План изучения темы:

5.1. Исходный контроль знаний – индивидуальный опрос.

5.2. Основные понятия и положения темы:

АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ С ПОМОЩЬЮ ПОДХОДА ГЕНРИ МИНЦБЕРГА

Эффективный менеджер - это тот, кто умеет браться за дело и делает то, что должен делать. Однако эффективность любого менеджера зависит от целого ряда факторов, влияющих на качество выполняемой им работы: личных психофизических особенностей и работоспособности, деловых способностей и подготовленности,

образования и желания, опыта и т.д. Но, касаясь содержания работы менеджера, целесообразно рассматривать теорию Г.Минцберга, который рассматривал вопрос, чем занимаются менеджеры. Он выделяет 10 ролей руководителя и группирует их в три основные категории. В табл. 1 представлена эта типизация ролей.

Таблица 1- Десять управленческих ролей по определению Г.Минцберга.

Роль	Описание
Межличностные роли	
Главный руководитель Лидер	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги
Информационные роли	
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию специализированного характера, которую успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли
Управленческие роли	
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает "проекты по совершенствованию", контролирует разработку определенных проектов
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью неожиданных нарушений
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений организации
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах

Деятельность менеджера не ограничивается каким-либо одним направлением, скорее для него характерным является выполнение всех 10 ролей, выделенных Г.Минцбергом. Межличностные роли описывают отношения, существующие между менеджером и его подчиненными, а также с другими людьми внутри и за пределами организации. В силу своего положения, менеджер является информационным центром; информация поступает, обрабатывается, получает оценку и передается, по мере необходимости, подчиненным. Наконец, менеджер принимает решения от имени своего подразделения, вводит изменения и реагирует на изменения внешнего окружения, распределяет ресурсы. Так как информация является решающим фактором в управленческой деятельности, Г.Минцберг попытался продемонстрировать ее ведущее

значение. Он указывает: "... роли не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого".

УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

Из всего изложенного видно, что у руководителя огромный объем работы, а для эффективного руководства ее необходимо правильно организовать. При решении данной проблемы необходимо обратить внимание на **УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ**: чем эффективнее руководитель планирует его распределение, тем быстрее достигаются поставленные цели.

Прежде всего рассмотрим такие виды деятельности в работе руководителя, на которые может напрасно тратиться время.

1. Откладывание работы

В любой области деятельности человека существует такая скучная и неинтересная работа, откладываемая на потом она накапливается день ото дня, из недели в неделю, оставляя все меньше свободного времени. Один из путей к решению этой проблемы - выделить один час в день и посвятить его именно той работе, которую хотелось бы отложить.

2. Неумение справляться с канцелярской работой

Существуют менеджеры, чьи рабочие столы свободны от бумаг, у кого канцелярские ящики содержат четко разобранные входящие и исходящие документы. Но есть и такие, которые способны работать в "творческой обстановке". На практике, небольшое количество времени, потраченного на сортировку документов, поможет сэкономить гораздо больше времени - того времени, которое уйдет на поиск важного документа, необходимого для начавшегося 10 минут назад собрания.

3. Проведение ненужных собраний

Результативное собрание - это неотъемлемая часть рабочего опыта хорошего менеджера. Всегда необходима уверенность в том, что собрание стоит того времени, которое на него было затрачено. Для получения такого результата нужно задавать целый ряд вопросов по поводу каждого собрания:

- что случилось бы, если бы мы не провели это собрание?
- зачем мы собрались?
- какова цель собрания?
- сколько времени должно длиться собрание?
- кто должен присутствовать?
- каков оптимальный ход собрания?
- удобное ли выбрано время для проведения этого собрания?
- если нет, то когда лучше его проводить? и т.д.

4. Неумение расставлять приоритеты

Эффективная система оценки помогает правильно поставить цели и задачи работника. Сопоставление личных возможностей и работоспособности с распределенной (по степени важности, превосходству) работой дает возможность правильно распределить рабочее время.

5. Неумение передавать части обязанностей подчиненному. (или делегирование полномочий)

Многие менеджеры не способны передавать свои обязанности потому, что считают, что "быстрее сделать самому". А такая позиция не позволяет развивать способности своих подчиненных и не дает менеджеру освободиться от большого объема работы. Передача обязанностей - это умение, которое необходимо развивать, это передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. Одновременно делегируется и ответственность. Делегирование освобождает руководителя от выполнения несвойственных, рутинных операций, высвобождая время для решения

важных и творческих вопросов. Оно является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников и способствует использованию их профессиональных знаний и опыта. Делегирование положительно влияет на мотивацию сотрудников. Они чувствуют себя хозяевами на участках работы, а это способствует раскрытию способностей, проявлению инициативы и самостоятельности.

6. Неумение четко распределять полномочия

Распределение полномочий - один из важнейших принципов управления. Что всегда лежит на предприятиях в основе распределения полномочий - это должностная инструкция. Она позволяет определить обязанности, права и ответственность персонала и оберегает его от несвойственных функций, подчеркивает систему взаимоотношений между менеджерами и подчиненными им работниками. Инструкция упорядочивает потоки информации на предприятии, формирует требование к должностям и порядку оценки работников.

Для более рационального использования рабочего времени можно воспользоваться следующими **рекомендациями**:

1. Используйте рабочее время исключительно на решение проблем, представляющих наибольшую важность.
2. Распределите время таким образом, чтобы его хватило на решение непредвиденных проблем.
3. Не пытайтесь выжать из отрезка времени больше, чем это необходимо.
4. Избегайте людей, отнимающих время или стремящихся выиграть его за чужой счет.
5. Старайтесь как можно более упростить менее важные обыденные дела, чтобы высвободить побольше времени.
6. Делайте отчет об использовании времени через определенные промежутки.
7. Берегите даже самые малые промежутки времени.
8. Не откладывайте работу на потом, не страшиться ее.
9. Излишний педантизм мешает делу.
10. Начать всегда стоит, даже если времени мало, используйте самые небольшие отрезки времени.
11. Творческие паузы просто необходимы, в то время как бесцельное времяпровождение равносильно краже времени.

В заключении **изобразите диаграмму**, в которой приводится пример того, **как и на какие виды деятельности расходуется время руководителя** в течение месяца.

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Одна из главных задач менеджера - принимать решения. Существует три подхода к принятию управленческих решений:

1. **Интуитивный подход** - решения принимаются на основе ощущения того, что оно правильное. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием "за" и "против" по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто делается выбор.
2. **Решения, основанные на суждениях** - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Наиболее распространенный подход, т.к. используются знания о том, что случалось в подобных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в настоящем.
3. **Рациональный подход к принятию решений** - это аналитический процесс решения проблемы.

В 1947 году Герберт А. Саймон разработал понятия "программированных" ("стандартных") и "непрограммированных" ("нестандартных") решений как двух основных категорий, на которые можно подразделить все решения. С точки зрения

Саймона основная масса проблем, с которыми мы сталкиваемся, - это стандартные проблемы. Мы встречались с ними, и поэтому в состоянии справиться с ними. Когда данное решение является таким же, как предыдущее, всегда существует соответствующая "программа" в форме шаблона. Другие проблемы имеют элементы как стандартности, так и непредсказуемости. Всегда существует проблема того, что готовый ответ является неправильным. Например, ситуация могла измениться с момента, когда ЛПР в последний раз сталкивался с подобной проблемой. На совершенно новую проблему, как правило, нет готового ответа. Она и будет являться "не программированной", и ее решение станет результатом тщательного обдумывания.

УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ

Стресс - это обычное и часто встречающееся явление. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны, но чрезмерный стресс создает проблемы для индивидуумов и организаций. Он может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации, или событиями личной жизни индивидуума:

- перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка, конфликт ролей (работнику предъявляют противоречивые требования),
- неопределенность ролей (работник не уверен в том, что от него ожидают),
- неинтересная работа,
- плохие физические условия и т.д.

Для защиты от стресса можно применять следующие методы:

Разработайте систему приоритетов в работе.

"Нет" - это нормальный ответ.

3. Устраните дисбаланс между поставленными целями и возможностями.
4. Постоянно контролируйте ситуацию.
5. Будьте безжалостны к тем, кто напрасно расходует Ваше время.

УПРАВЛЕНИЕ НАГРУЗКОЙ

Быть менеджером - это работа в полном смысле этого слова, причем работа, предъявляющая множество требований. Поэтому полезно иметь представление о том, как справляться с этой работой. В первую очередь необходимо знать, что ожидается от менеджера, без **четких целей** жизнь на работе и вне ее превратится в бесконечную вереницу дел.

В повседневной жизни будет постоянно присутствовать опасность поддаться желанию выполнить какую-то неотложную задачу за счет более важной. Поэтому важно **расставлять дела в порядке важности** - дела, которые должны быть сделаны сегодня; дела, которые следует сделать вообще; дела, которые можно сделать после всех предыдущих. Другими словами, необходимо сделать разницу между неотложными и нужными делами. А для этого рекомендуется владеть полным объемом требуемой информации.

Важным элементом в управлении нагрузкой является "разгрузка" за счет **передачи части своих обязанностей подчиненным**. Организация гораздо больше выиграет от того, что Вы потратите время на выполнение исключительно Ваших дел, чем если Вы потратите время на выполнение дел, которые может сделать кто-то из Ваших сотрудников (или которое можно вообще не делать).

Когда необходимо выполнить работу, всегда следует решить для себя, каким будет ее **удовлетворительное выполнение**. Чтобы сделать ее лучше Вам придется уделить этому больше времени. Если Вы уделите этому больше времени, пострадают другие дела. Для решения подобной ситуации существует хорошо известное правило - **правило 80/20** - Вы выполняете 80% Ваших задач примерно за 20% времени. На выполнение остальных 20% уйдет 80% времени.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Данный анализ помогает выявить слабые стороны работы руководителя. Только тогда, когда руководитель выполняет в практической деятельности все вышеизложенные теории, его можно назвать эффективным руководителем в области организации своей работы.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Если при анализе работы руководителя обнаружены отрицательные моменты его деятельности, или недостаточная эффективность в том или ином пункте предложенного анализа, необходимо дать рекомендации по усовершенствованию управленческой деятельности.

5.3. Самостоятельная работа по теме:

- работа с учебно-методическим материалом

5.4. Итоговый контроль знаний:

тесты:

- 1 Понятие, характеризующееся как "... социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения поставленных целей":
 - 1) организация
 - 2) формальная организация
 - 3) коммерческое предприятие
 - 4) неформальная организация
 - 5) группа людей
- 2 Подход к определению менеджмента базирующийся на том, что организация - это сложная социально-экономическая система, на функционирование которой воздействуют многочисленные факторы внешней и внутренней среды:
 - 1) менеджмент как искусство управления
 - 2) менеджмент как наука управления
- 3 Подход к определению менеджмента базирующийся на том, что менеджмент - это сумма знаний об управлении, накопленная за сотни лет практики и представленная в виде концепций, принципов, теорий, способов и форм управления:
 - 1) менеджмент как искусство управления
 - 2) менеджмент как наука управления
- 4 Школа управления, цель существования которой определяется как создание универсальных принципов управления, следования которым приведет организацию к успеху:
 - 1) классическая школа управления
 - 2) школа научного управления
 - 3) школа науки управления
 - 4) школа человеческих отношений и поведенческих наук
- 5 Школа управления на базе получили развитие теория систем и теория об управленческих решениях:
 - 1) классическая школа управления
 - 2) школа научного управления
 - 3) школа науки управления
 - 4) школа человеческих отношений и поведенческих наук
- 6 Школа управления, послужившая теоретической базой для формирования модели организации как механистической конструкции:
 - 1) классическая школа
 - 4) школа человеческих

- | | | |
|----|---|--|
| | управления | отношений и поведенческих наук |
| | 2) школа научного управления | |
| | 3) школа науки управления | |
| 7 | Школа управления, послужившая теоретической базой для формирования модели организации как коллектива, построенного на разделении труда: | |
| | 1) классическая школа управления | 4) школа человеческих отношений и поведенческих наук |
| | 2) школа научного управления | |
| | 3) школа науки управления | |
| 8 | Подход к управлению рассматривающий функции управления как взаимосвязанные, а само управление как серию непрерывных взаимосвязанных действий: | |
| | 1) процессный подход | 3) ситуационный подход |
| | 2) системный подход | 4) целевой подход |
| 9 | Этап развития науки об управлении, на котором наиболее важное значение имела индустриализация общества: | |
| | 1) в условиях религиозно-коммерческой революции | |
| | 2) в условиях светско-административной революции | |
| | 3) в условиях производственно-строительной революции | |
| | 4) в условиях четвертой управленческой революции | |
| | 5) в условиях пятой управленческой революции | |
| | 6) на современном этапе развития науки | |
| 10 | Подход к управлению дающий понимание того, что "... организации представляют собой сложные открытые системы...": | |
| | 1) процессный подход | 3) ситуационный подход |
| | 2) системный подход | 4) целевой подход |

- ситуационные задачи: не предусмотрены.

6. Домашнее задание для уяснения темы занятия:

- Вопросы для самоподготовки, написание эссе на предложенную тему
- Изучить свою деятельность с позиции эффективности.

7. Рекомендации по выполнению НИРС, список тем, предлагаемый кафедрой: нет.

1. Занятие № 2.

Тема: «Анализ эффективности группы».

2. Форма организации занятия: семинарское.

3.Значение изучения темы: Большинство исследований, посвященных проблеме групповой эффективности, носит концептуально-экспериментальный и прикладной характер. Их можно разделить на те, которые ориентированы на разработку модели групповой эффективности, выделение критериев эффективности, и те, которые фокусируются на изучении конкретных факторов (переменных, условий) эффективности.

4.Цели обучения:

- общая: ОК-1,ОК-5,ПК-3,ПК-45,ПК-50,ПК-52;

- учебная:

Знать	Уметь	Владеть
методологические основы менеджмента;	анализировать социально значимые проблемы и процессы	навыками использования на практике методов гуманитарных наук в различных видах профессиональной и социальной деятельности
компоненты управления: процесс анализа	вести дискуссии и полемики, редактированию тексты профессионального содержания	навыками сотрудничества и разрешения конфликтов
компоненты управления: процесс планирования, анализа, принятия решений	анализировать информацию, данные необходимые для принятия управленческих решений	навыками поиска решений с использованием теоретических знаний и практических умений в целях совершенствования профессиональной деятельности
методы управления человеческими ресурсами и кадрами; динамику групп и способы завоевания лидерства в системе менеджмента	проводить оценку эффективности работы команды и организации в целом	навыками сбора и обработки показателей эффективности работы команды и организации в целом
методы поиска и анализа научно-медицинской информации, отечественного и зарубежного опыта по тематике исследования	Анализировать научно-медицинскую информацию, отечественный и зарубежный опыт по тематике исследования	навыками сбора информации, поиска отечественного и зарубежного опыта для применения на практике
факторы, методы и условия успешной деятельности менеджера	анализировать эффективность деятельности руководителя, группы	навыками современных экспериментальных методов управления

5.План изучения темы:

5.1. Исходный контроль знаний – устный или письменный опрос.

- Дайте понятие эффективности группы
- Виды эффективности группы
- Факторы групповой эффективности

5.2. Основные понятия и положения темы:

ОПИСАНИЕ ГРУППЫ ЛЮДЕЙ, ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЕЕ РОЛИ И ЦЕЛИ

Группой называется объединение общей целью двух или более людей, взаимодействующих друг с другом так, что каждый из них влияет на окружающих, а окружающие влияют на каждого.

Любая организация состоит из большого количества малых групп, которые можно разделить на **командные** и **рабочие группы**. Эти два типа относятся к категории **формальных групп**, созданных по воле руководства для организации производственного процесса. Но из социальных взаимоотношений рождается вторая категория - **неформальные группы** - спонтанно образовавшиеся, вступающие в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели, обладающие следующими **характеристиками**: социальный контроль; сопротивление переменам; появление неформальных лидеров; слухи; снижение эффективности.

Чтобы справиться с потенциальными проблемами и овладеть выгодами неформальных групп, руководство должно их признать и работать с неформальными группами, прислушиваться к мнению неформальных лидеров и членов группы, учитывать эффективность решений неформальных групп, разрешать им участвовать в принятии решений и гасить слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

Группы проходят целую серию этапов развития, прежде чем они созреют до результативной деятельности. Такие этапы были классифицированы Такменом (1965) следующим образом:

- * **ФОРМИРОВАНИЕ**. Группа еще не является группой как таковой. Это просто скопление отдельных людей. На этом этапе цели группы обсуждаются наряду с названием, руководством, кругом возможных дел. Люди будут стремиться установить свою индивидуальность в группе;

- * **СТАНОВЛЕНИЕ** (детство). Группа проходит через конфликтный этап, который следует непосредственно за первичным (обычно ложным) консенсусом. Цели, руководство, роли и нормы могут оспариваться. Скрытые личные цели могут раскрыться, и можно ожидать определенной враждебности. Если эта стадия успешно контролируется, то она может привести к формированию более реальных целей (задач) и методов. Этот этап особенно важен в формировании чувства доверия в группе;

- * **НОРМИРОВАНИЕ** (зрелость). Группа устанавливает нормы и модели работы, в рамках которых она работает. Будет большое количество преднамеренных экспериментов, которые члены группы будут проводить для определения "температуры" группы и установления их уровня ответственности;

- * **РАБОТА** (старость). Только после успешного прохождения предыдущих трех этапов группа сможет достичь оптимального уровня работы.

Для группы, в которой задача четко определена и рассматривается всеми членами как чрезвычайно важная, первые три этапа могут быть пройдены в течение первых нескольких часов работы группы. Однако для большинства групп эти этапы растягиваются на более длительный период, и это необходимо осознавать при составлении проектов, ради которых группа комплектуется.

Цели, которым группа может служить весьма разнообразны. Если все члены группы имеют одни и те же цели, то группа будет высоко эффективной. Однако не стоит забывать и о личных целях людей, которые часто могут не иметь ничего общего с объявленными целями группы и даже могут противоречить им: сокрытие прошлых ошибок, введение оппонента в смущение, желание произвести впечатление на кого-то и т.д. В группе, где развиты такие чувства, как доверие и открытость, отдельных людей можно подготовить к отказу от особых личных целей. При обстоятельствах, когда имеется какая-то внешняя угроза для всех ("общий враг"), отдельные члены группы также будут склонны к принятию групповых целей.

Под ролью в организации понимается обособленная совокупность задач, функций и работ, выполнение которых предполагает закрепление их за работником. Очень важным является правильное построение роли и формирование верных предпосылок в отношении содержания, сущности и места данной роли в системе организации. Реализацией этого условия являются:

1. Ясность роли.
2. Приемлемость роли.

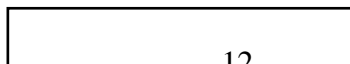
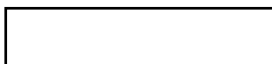
АНАЛИЗ РАБОТЫ ГРУППЫ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЕЕ ЗАДАЧИ И ВЛИЯНИЯ НА ОРГАНИЗАЦИЮ

Под **эффективностью** понимается степень реализации цели группы, а также удовлетворение, которое испытывают члены группы от того, что они состоят в группе. Решающие факторы для эффективности группы можно изобразить следующим образом (рис. 1).

данные

привходящие факторы

результаты



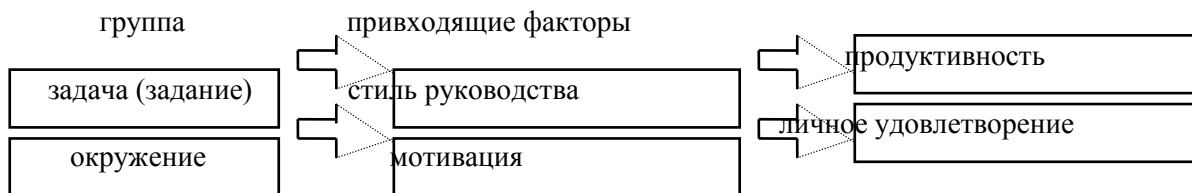


Рис. 1. Решающие факторы для эффективности группы

1. Данные: группа, Размер группы.

Чем больше группа, тем больше разнообразие навыков и знаний, но в то же время меньше возможностей у каждого ее члена для участия в работе и для осуществления влияния. Исследования показывают, что для эффективной работы группы в ней должно быть 5-7 человек, однако для выхода на хороший уровень по совокупному опыту необходимо, чтобы группа была больше. По мере увеличения ее размера группа рискует стать менее эффективной, и может появиться тенденция к ее разделению на меньшие подгруппы.

Состав.

Под *составом* понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Если члены группы во многом похожи, то может сформироваться удовлетворенная (и счастливая) группа, однако исследования показывают, чтобы быть результативной, группа должна обладать определенным уровнем опыта, на который она могла бы опираться. Кроме того, группе необходимы члены, которые могут делать разнообразные вклады в работу группы и вырабатывать более качественные решения.

Групповые нормы.

Это нормы, принятые группой и оказывающие влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им. Их можно классифицировать: гордость за организацию; достижение целей; прибыльность; коллективный труд; планирование; контроль; профессиональная подготовка кадров; нововведения; отношения с заказчиком; защита честности и т.д.

Нормы призваны подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидаются от них.

Сплоченность.

Сплоченность группы - это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Сплоченность влияет на эффективность работы группы и всей организации. У таких групп меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в не сплоченных группах. Руководство может влиять на эффект сплоченности групп посредством собраний, совещаний, установления глобальных целей и т.д.

Групповое единомыслие.

Это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для отдельной личности - держаться общей линии в обсуждении, даже если он или она имеет иную информацию или убеждение. Когда налицо групповое единомыслие, возрастает вероятность посредственного решения, которое никого не заденет. Так как проблема решается менее эффективно, вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются.

Конфликтность.

Подбирая состав группы необходимо уделить внимание такому понятию как конфликтность. Хотя состав группы и должен быть разнообразным, при активном обмене мнениями это может привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта. Поэтому любому руководителю необходимо особое внимание уделить причинам конфликта и путям выхода из него.

Статус членов группы.

Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Однако, это далеко не всегда ведет к повышению эффективности. Для определения статуса можно воспользоваться следующими факторами: старшинство в должностной иерархии; название должности; расположение кабинета; образование; информированность; накопленный опыт и т.д.

Роли членов группы.

Чтобы группа функционировала эффективно, ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию. Существуют две основные направленности ролей:

1. Целевые роли распределяются таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их (иницирование деятельности, поиск информации, сбор мнений, предоставление информации, высказывание мнений, проработка, координирование, обобщение).

2. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы (поощрение, обеспечение участия, установление критериев, исполнительность, выражение чувств группы).

2. Круг задач.

Тип задачи определяет вид требуемой группы, ее размер, продолжительность ее выполнения, ее важность и определенность. После определения данных аспектов любой задачи можно точно выявить наиболее подходящий состав группы, сроки выполнения задания и предполагаемый результат.

3. Окружение.

Все группы работают в каком-то окружении. Обычно это организация, подразумевающая определенные условия и накладывающая некоторые ограничения на свободу деятельности групп. Организация имеет определенные нормы относительно способов ведения дел, стиля собрания и т.п. Позиция группового лидера и самой группы в рамках организации будет сказываться на ее эффективности, производительности и моральном состоянии. Даже простой аспект физического расположения будет сказываться на группе (территориальная близость улучшает взаимодействие). Воздействие обычно способствует сотрудничеству, в то время как физические барьеры могут мешать группе. Таким барьером может стать размещение членов группы на различных местах или даже на различных этажах одного здания.

4. Привходящие факторы и стиль руководства.

Здесь подразумеваются те аспекты групповой работы, которые могут быть модифицированы за короткий промежуток времени (с учетом данных групп) для того, чтобы повысить производительность группы или степень удовлетворения членов группы. И важным фактором здесь является то, как осуществляется руководство. Если лидер ведет себя несообразно обстоятельствам и взглядам группы, это будет сильно сказываться как на выполнении задания, так и на удовлетворенности людей. Стиль руководства важен настолько, что этому посвящено все третье задание.

Не стоит забывать и о процессах, с помощью которых группа выполняет свои задачи и поддерживает себя. Примеры этого показаны в табл. 1.

Здесь ***функции задачи*** - это все то, что должно произойти в эффективно работающей группе, если подразумевается, что к задаче подходят систематически. А ***функции поддержки*** существенны даже когда группа достигла стадии "выполнения", требуется ее поддерживать, чтобы группа продолжала быть продуктивной.

Таблица 1 – Групповые процессы

Функции задач	Функции поддержки
Иницирование	Поощрение
Поиск информации	Поиск компромиссов
Диагностирование	Поддержание миролюбивой обстановки
Выяснение мнения	Уточнение
Оценка	Подведение итогов
Принятие решений	Установка норм

Группа может оказывать сильное влияние на поведение отдельных ее членов и наоборот, когда отдельные члены группы тормозят свою работу, чтобы выдерживались групповые нормы.

ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ.

Мотивация - это обобщенное существительное, используемое для описания факторов, которые заставляют людей работать; это больше, чем удовлетворение. Понятие "мотивация" основывается на осознании индивидуальных потребностей людей, работающих самостоятельно или в группах. Систему потребностей людей рассматривали разные теоретики (рис. 2). Можно

сказать, что **мотивация** - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Управление посредством приказов и заданий менее эффективно по сравнению с управлением посредством личных целей работников и целей фирмы. Это превращает необходимость выполнить задание из внешнего "приказа" во внутреннее побуждение личности, причем выполнение целей организации вызывает чувство внутреннего удовлетворения у сотрудника. Благодаря успешной мотивации:

- улучшаются результаты труда (улучшается качество товаров и услуг, уменьшается текучесть кадров, увеличивается прибыль предприятия, улучшается общественное лицо фирмы и т.д.),

- облегчается работа менеджера: трудовой процесс становится во многом самоуправляемым.

Правильное обеспечение мотивации достигается при использовании и учете трех взаимосвязанных ожиданий:

- затраты труда - результат (чем больше поработаешь, тем лучше будет результат).
- результат - вознаграждение,
- ценность вознаграждения для данного человека.

По существу можно сказать, что наиболее успешными способами мотивации являются те, которые действуют через удовлетворение потребностей.

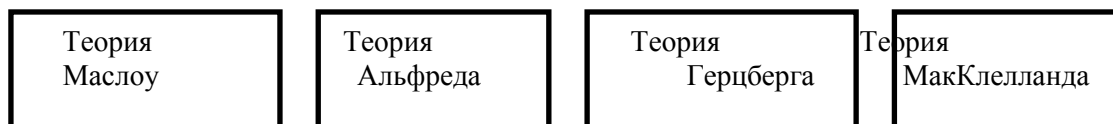


Рис. 2. Основные теории мотивации

Потребность - это осознанное внутреннее психологическое или физиологическое ощущение недостатка чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Классификация потребностей на рис. 2.

Все данные теории располагают потребности по принципу иерархии. Потребности у разных людей сильно отличаются друг от друга. Эти потребности будут оказывать влияние на цели, к которым стремятся люди, или на результаты, которые они рассматривают как вознаграждение.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведя анализ работу группы по предложенным параметрам, можно сделать точную оценку деятельности коллектива и его руководителя.

После детального анализа предложите конкретные пути по усовершенствованию работы группы и компетентности руководителя в управлении коллективом

5.3. Самостоятельная работа по теме:

- работа с учебно-методическим материалом

5.4. Итоговый контроль знаний:

Вопросы по теме занятия:

Тестовые задания не предусмотрены

Ситуационные задания не предусмотрены

6. Домашнее задание для уяснения темы занятия:

Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме. Вопросы для самоконтроля.

7. Рекомендации по выполнению НИРС, список тем, предлагаемый кафедрой: нет.

1. Занятие № 3 .

Тема: «Исследование факторов внешней и внутренней среды конкретного предприятия».

2. Форма организации занятия: семинарское.

3.Значение изучения темы: Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

4.Цели обучения:

- общая: ОК-1,ОК-5,ПК-3,ПК-45,ПК-50,ПК-52;
- учебная:

Знать	Уметь	Владеть
методологические основы менеджмента;	анализировать социально значимые проблемы и процессы	навыками использования на практике методов гуманитарных наук в различных видах профессиональной и социальной деятельности
компоненты управления: процесс анализа	вести дискуссии и полемики, редактированию тексты профессионального содержания	навыками сотрудничества и разрешения конфликтов
компоненты управления: процесс планирования, анализа, принятия решений	анализировать информацию, данные необходимые для принятия управленческих решений	навыками поиска решений с использованием теоретических знаний и практических умений в целях совершенствования профессиональной деятельности
методы управления человеческими ресурсами и кадрами; динамику групп и способы завоевания лидерства в системе менеджмента	проводить оценку эффективности работы команды и организации в целом	навыками сбора и обработки показателей эффективности работы команды и организации в целом
методы поиска и анализа научно-медицинской информации, отечественного и зарубежного опыта по тематике исследования	Анализировать научно-медицинскую информацию, отечественный и зарубежный опыт по тематике исследования	навыками сбора информации, поиска отечественного и зарубежного опыта для применения на практике
факторы, методы и условия успешной деятельности менеджера	анализировать эффективность деятельности руководителя, группы	навыками современных экспериментальных методов управления

5.План изучения темы:

5.1. Исходный контроль знаний - опрос.

1. Понятие «предпринимательская среда»
- 2.Анализ внутренней среды
- 3.Анализ внешней среды
4. Методы анализа внутренней и внешней среды организации
5. SWOT- анализ

5.2. Основные понятия и положения темы:

Для того чтобы люди могли выжить, они вынуждены приспосабливаться к обстоятельствам и событиям вокруг них. Чтобы не просто выжить, "расти" и развиваться, они вынуждены серьезно изменять себя с целью достижения поставленных целей. Коллективы развиваются, совершенствуются и приспосабливаются как к внутренним так и к внешним изменениям. Любая организация находится в аналогичной ситуации: если она не приспособится к новым обстоятельствам и не сменит направления, то она может потерпеть неудачу и прекратить существование.

Изменение для менеджеров представляет чрезвычайную важность. Оно является основным элементом деятельности каждого руководителя.

Изменение - это хорошо или плохо?

Вы занимаете активную или пассивную позицию к изменениям?

Какова, вероятность получения положительной или отрицательной реакции на изменения?

Ответить на эти вопросы - цель Вашего доклада руководителю. Ведь Ваш руководитель - эффективный менеджер, он должен быть компетентен в областях планирования, управления и осуществления изменений в своей организации.

Ваша задача - помочь руководителю, снабдив его некоторыми простыми способами анализа ситуации, некоторыми простыми советами, как действовать, и ознакомить с некоторыми принципами, которые Ваш руководитель должен знать.

ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Что же представляет собой изменение? *Изменение* - это действие, в процессе которого происходят различные преобразования в нашей жизни.

Каким образом сказываются изменения на нас? Почему некоторые люди говорят об изменениях с энтузиазмом, в то время как другие рассматривают их как угрозу для себя?

По всей видимости, это зависит от того, являетесь ли Вы инициатором изменений или тем, на ком эти изменения сказываются; воспринимаете Вы их как появления дополнительных возможностей или как угрозу.

Существует единодушное мнение о том, что если Вы занимаете активную, а не пассивную позицию к изменениям, то получите положительную, а не отрицательную реакцию. Изменения являются важным элементом нашей жизни, происходят часто и их количество имеет тенденцию к увеличению. Хотя нередко мы оказываемся вовлечёнными в процесс изменения на работе

-либо как инициаторы его,

-либо как несчастные жертвы усилий других людей,

нам очень трудно смириться с этим изменением. Изменение может быть совершенно непредсказуемым или неизбежным. Люди могут сопротивляться изменениям для менеджеров, чрезвычайно занятых решением многих проблем, введение изменения может привести к удвоению рабочей нагрузки.

Однако совсем необязательно, что введение изменений будет сопровождаться отрицательной реакцией. В идеальной ситуации введение изменений может дать возможность для реального творчества. В процессе введения изменений можно многому научиться. К тому же подумайте, что может быть, если Вы сделаете этих изменений.

Признание важности изменений является первым шагом на пути эффективного управления изменениями. Следовательно, управление изменением является важной частью работы менеджера - одной из наиболее важных задач. А эффективный менеджер - это тот человек, который в состоянии осознать, когда изменения желательны, а когда неизбежны, и который затем способен заставить любого заинтересованного человека почувствовать, что он только выигрывает от этого изменения, если не будет противодействовать ему.

Почему же происходит любое изменение? Часто люди считают, что изменение вызывается лишь внутренними причинами, иногда даже личными. Однако гораздо чаще причины носят внешний характер (за пределами организации возникли "новые требования": конкуренции рынка сбыта, качества и т.д.) и определить их можно с помощью анализа факторов внешней среды.

ОПИСАНИЕ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ, ВЫЗВАВШИХ ИЗМЕНЕНИЕ, ПРИ ПОМОЩИ СТЭП-АНАЛИЗА

Все факторы внешнего окружения, воздействующие на организацию, состоят из социальных, технологических, экономических и политических факторов.

СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ

Социальные факторы представляют чрезвычайную важность и могут оказывать серьезное воздействие на некоторые организации. Они включают отношение общественности к таким вопросам, как регулирование рождаемости, занятость или уровень жизни.

Самое серьезное влияние на коммерческие, общественные и бездоходные организации всегда оказывала и будет оказывать рождаемость. За колебаниями рождаемости стоят изменения общественного отношения к женщине, работающей вне дома, отношение к желаемому размеру семьи, отношение к противозачаточным средствам и т.д.

Анализируя социальные факторы, воздействующие на Вашу организацию, ответьте на вопросы:

1) Как будущие количественные изменения возрастных групп могут сказаться:

а) на Вашей организации;

б) на Вашей роли в организации.

2) Какие еще социальные факторы могут оказать влияние на Вашу организацию в ближайшее время.

С уверенностью можно предсказать возрастной состав рабочей силы Вашей организации в обозримом будущем (сколько человек будет и в каком возрасте). Также можно определить изменение количества работающих женщин детородного возраста.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

Вряд ли какая-нибудь организация сможет проигнорировать влияние изменения в технологии, связанные, например, с появлением микросхем. К технологическим факторам можно отнести, например, появление некоторых видов продукции, которые не существовали всего лишь 20 лет назад: декодеры, экономические факсы, телевизоры повышенной четкости. До недавнего времени лондонская фондовая биржа была рынком, на котором общались непосредственно лицом к лицу с потенциальным клиентом. Теперь это так называемый "экранный рынок". Подобные изменения могут оказывать очень серьезные воздействия на работу организации и на характер работы отдельных менеджеров организации.

Анализируя технологические факторы, рекомендуется задать следующие вопросы:

1) Какие технологические факторы, по-вашему, смогут оказать воздействие на Вашу организацию в ближайшие несколько лет?

2) Как, по-вашему, эти факторы повлияют на Вашу организацию?

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

Экономические факторы также представляют большую важность. Основными из них являются: валютный курс, процентные ставки.

Валютный курс - это курс, по которому обменивается валюта страны (то есть покупается) на другую валюту. И это оказывает влияние на организацию самым различным образом (например, если происходит девальвация, то повышается стоимость импорта и в то же время складывается благоприятное положение для экспорта).

Важность валютного курса и процентных ставок для отдельных компаний, безусловно, зависит от их рынка. Организация, которая большую часть своих сделок проводит на международных рынках и которая делает крупные займы, будет чрезвычайно чувствительна к повышению как валютного курса, так и процентных ставок.

Проведите анализ экономических факторов Вашей организации, ответов на вопросы:

1) Какие экономические факторы по Вашему мнению, будут оказывать воздействие на Вашу организацию в ближайшие несколько лет?

2) Как они повлияют?

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

Огромное влияние на изменение в организации оказывают политические факторы. Для организаций, выходящих на международный рынок, важными политическими факторами являются:

1) доклады и решения комиссии по делам монополий и конгломератов (КМК), которые лишают компании возможностей поглощать другие фирмы с целью монополизации рынка.

2) декреты Европейского Сообщества (последние, касающиеся чистой воды).

Анализ политических факторов, влияющих на Вашу организацию, проведите, ответив на следующие вопросы:

1) Какие политические факторы будут оказывать влияние на Вашу организацию в ближайшие несколько лет?

2) Какое влияние они будут оказывать?

АНАЛИЗ ИЗМЕНЕНИЯ С ПОМОЩЬЮ ТЕОРИИ ПОЛЯ СИЛ

Изменения могут происходить на различных уровнях. Вы, как индивидуум можете привести несколько примеров различных изменений в Вашей жизни: рождение, свадьба, повышение, переезд и т.д. Изменения могут происходить и на групповом уровне: для работы над новым проектом, который совсем непохож на прежние, переформируются проектные группы и даже целые отделы. Изменения происходят на уровне организации, часто они просто неизбежны, если организация хочет выжить в мире все более усиливающейся конкуренции.

В этой части своего доклада руководителю рассмотрите силы, которые могут действовать или вводиться в действие для проведения изменения, и силы, препятствующие или сдерживающие, которые могут мешать процессу изменения.

УРОВНИ ИЗМЕНЕНИЯ

Существует три уровня изменения:

- 1) личность,
- 2) коллектив,
- 3) организация.

Изменения при переходе на каждый следующий уровень становятся все более сложными в реализации и требуют большего времени (рис. 1).

Организация



Рис. 1. Уровни изменения

На рисунке представлена зависимость длительности периода и степени трудности: изменение, которое сказывается на отдельном человеке, займет меньше времени и будет менее трудным в реализации, чем изменение на уровне организации.

АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩИХ СИЛ

Помимо определения уровня конкретного изменения рассмотрим силы, вызывающие изменение (движущие силы) и силы, мешающие этому изменению (сдерживающие силы).

Простой метод для описания изменений был первоначально предложен психологом Куртом Левиным, который исследовал поведение групп людей. Он предложил рассматривать любую организацию или любую ситуацию как существующую при постоянном равновесии двух сил: сил, вызывающих изменение, и сил, сдерживающих его. Он назвал диаграмму, изображенную на рис. 2, "анализом сил". На первый взгляд, она выглядит слишком простой, чтобы назвать ее анализом, не говоря уже о таком определении, как анализ поля сил. Но если попытаться поработать с этой диаграммой, то проявляется ее потенциальные возможности.

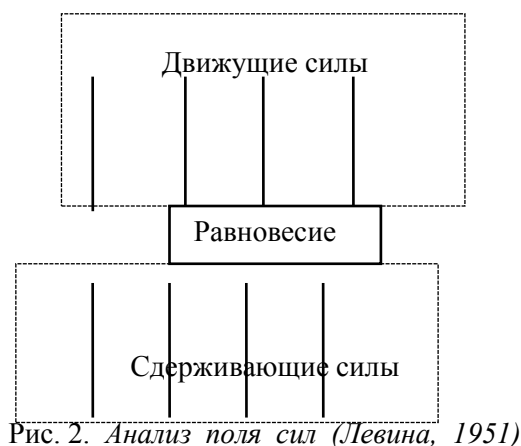


Рис. 2. Анализ поля сил (Левина, 1951)

На первом этапе необходимо определить любые сдерживающие и движущие силы словами, затем оценить относительную мощность этих сил. Следующий этап развития - это определение потенциальных сил, способных стать движущей силой изменения, которая в настоящее время действует не как движущая сила, но может быть использована для последующего анализа. Примерами потенциальных движущих сил могут быть желания служащего или заказчика или неиспользованные возможности команды менеджеров. Для характеристики относительной мощности сил целесообразно менять толщину и длину стрелок.

Но чтобы использовать этот метод в своем анализе для доклада Вашему руководителю, Вам необходимо получить как можно больше информации.

Анализ сил, вовлеченных в осуществление изменений, является простым способом понять то, какие силы являются движущими и сдерживающими в текущей ситуации, и выяснить, как можно усилить или уменьшить действие этих сил, чтобы способствовать осуществлению этого изменения.

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ

Движущие силы - это силы, являющиеся причинами изменений. Необходимо составить полный их список, придав им соответствующий "вес". Некоторые силы являются внешними:

- новый закон правительства и ЕС;
- экономические факторы (безработица, инфляция, инвестиции, ассигнования и т.д.);
- международное влияние;
- изменяющиеся желания, взгляды людей (на работу, отдых, путешествия, образования, питание, обслуживание и т.д.).

Определив потенциальные движущие силы изменения, Вы можете использовать их для поддержки и усиления действующих движущих сил.

СДЕРЖИВАЮЩИЕ СИЛЫ

Уменьшение мощности сил, которые препятствуют изменению, часто является наипростейшим решением ситуации, и стоит внимательно и честно взглянуть на них. Они могут выглядеть устрашающе, однако их можно превратить из сдерживающих в движущие силы. Другие силы могут оказаться не столь мощными или могут быть каким-то образом ослаблены.

Люди часто сопротивляются изменениям, особенно если они навязываются им. Это не удивительно и в этом нет ничего патологического. Поэтому следующий этап в анализе заключается в определении того, кто будет оказывать сопротивление и почему. Для этого рассмотрим некоторые причины сопротивления изменениям (табл. 1).

Таблица 1- Причины сопротивления изменениям

Причина	Результат	Реакция
Узко собственнический интерес	Ожидание потерь чего-то ценного в результате изменений	"Политическое" поведение
Неправильное понимание	Неправильное понимание; низкая степень доверия, отсутствие доверия	Слухи
Различная оценка ситуации	Неблагоприятное восприятие изменений; возможность существования другой информации	Открытое несогласие
Низкая всепрощенческая	Опасение того, что не обладают	Позиция: поведение,

терпимость к изменениям	необходимыми навыками или умениями (способностями)	ориенти-рованное на поддержание собственного престижа
-------------------------	--	---

Ознакомившись с причинами оказания сопротивления изменениям, необходимо рассмотреть подходы, направленные на преодоление сопротивления изменениям (табл. 2).

В зависимости от обстоятельств можно использовать один или более подходящих способов преодоления сопротивления изменению. И, обратите внимание, что два последних подхода используются в исключительных случаях. Оставьте их как запасной вариант в случае чрезвычайной ситуации: так как они могут привести к возникновению серьезных проблем!

Таблица 2 – Подходы по преодолению сопротивления

Подход	Этот подход обычно используется	Преимущества	Недостатки
Образование + общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации и анализе	Если Вам удалось убедить людей, то они часто будут помогать	Может требовать времени, если вовлекать большое количество людей
Участие + вовлечение	Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности, и любая соответствующая информация войдет в план	Этот подход может требовать много времени, если участники организации используют не то изменение
Помощь + поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Наилучший подход при решении проблем адаптации к новым условиям	Может быть дорогостоящим и длительным и потерпеть неудачу
Переговоры + поддержка	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-то при осуществлении изменений и когда группа обладает значительными силами для сопротивления	Иногда это является простым путем избежать сильного сопротивления	Может стать очень дорогостоящим, если ставится цель добиться согласия только путем переговоров
Манипуляция + кооптация	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящим	Может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем	Может привести к возникновению проблем, если люди почувствуют, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений, и когда инициаторы изменений обладают силой	Отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольны инициаторами

ВЫБОР СТРАТЕГИИ ИЗМЕНЕНИЯ

Под *стратегией изменения* подразумевается тот или иной, подход, выбранный в зависимости от обстоятельств. Не существует какой либо одной наиболее оптимальной стратегии изменения.

Классификация стратегий изменения и их характеристика представлены в табл. 3.

Каждая стратегия может быть приемлемой в соответствующих обстоятельствах, однако, существует целый ряд факторов, которые могут повлиять на Ваш выбор. Такими факторами являются:

- темп осуществления изменений;
- степень и вид сопротивления, которые можно ожидать;
- сила (полномочия) инициатора изменения;
- объем требуемой информации;
- факторы риска.

Таблица 3- Стратегия изменений

Стратегия изменений	Подход	Примеры
Директивная	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может "торговаться"	Навязывание соглашений по оплате, изменение работы в ультимативном порядке
Переговоры	Признание законности интересов других участвующих сторон, возможность уступок в процессе осуществления	Соглашение о производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура
Аналитическая	Подход, основанный на четком определении проблемы, сбор, изучение информации, использование экспертов	Проектная работа по новым системам оплаты, по использованию станков, по новым информационным системам
Стратегия, ориентированная на действие	Общее определение проблемы попытка найти решение, которое определено в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей	Программа по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

Одним из наиболее важных параметров при осуществлении изменения является скорость осуществления изменения. Этот параметр используется в качестве основного в выборе стратегии.

Такой подход к выбору стратегии получил название "Стратегический континуум". Используя данный принцип выбрать стратегию можно по таким признакам (табл. 4):

Таблица 4 – Скорость изменения

Быстрее	Медленнее
Четкое планирование изменений	Нечеткое планирование изменений
Незначительное привлечение других	Значительное привлечение других
Попытка преодолеть любое сопротивление	Стремление свести к минимуму любое сопротивление

Пройдя данную подготовительную стадию, можно перейти к процессу изменения - программе изменения - и оценить, насколько успешно Вам удалось осуществить данный процесс.

К. Левин в процессе изменения выделяет **основные этапы** его осуществления:

1. ПОДГОТОВКА

1. На каком уровне будут происходить изменения.
2. Какие параметры Вы будете контролировать перед осуществлением изменения, в процессе и после его выполнения, чтобы оценить его результаты.
3. Какой темп необходим для осуществления изменения.
4. Какие ресурсы понадобятся для выполнения задания.

2. РАЗМОРАЖИВАНИЕ

5. Как Вы будете доносить до заинтересованных лиц информацию о стратегии изменений.
6. Как Вы будете наблюдать за изменением.

3. ИЗМЕНЕНИЕ

7. Касается ли изменение, по возможности, минимального числа людей.
8. Если нет, то как можно его уменьшить.
9. Какие проблемы могут возникнуть.
10. Как и кому Вы будете сообщать о результатах программы изменения.
11. Каковы критерии успеха.
12. Какая подготовка будет необходима для служащих.

4. ЗАМОРАЖИВАНИЕ

13. Что Вы могли бы предложить для сохранения произошедших изменений.
14. Понадобится ли последующее обучение.

5. ОЦЕНКА

15. Какими параметрами Вы будете пользоваться.

16. Как и когда Вы будете собирать информацию.

17. Как Вы будете сообщать о результатах.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проделав точный и глубокий анализ в данной работе Вы сможете оценить свою компетентность в областях планирования, управления и осуществления изменений в организации.

На основе Вашего описания изменения, его анализа при помощи СТЭП-факторов, поля сил Левина, анализа оказываемого данному изменению сопротивления, а также сделанных выводов и оценки порекомендуйте некоторые мероприятия по улучшению планирования и управления изменениям.

SWOT- анализ.

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

§Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;

§Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;

§Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

§Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализ необходимо:

§Определить основное направление развития предприятия (его миссию)

§Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);

§Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия)

Рис. 1 Последовательность действий для проведения SWOT-анализа

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

5.3. Самостоятельная работа по теме:

Работа с раздаточным методическим материалом

5.4. Итоговый контроль знаний:

Тесты не предусмотрены

Ситуационные задания: не предусмотрены

6. Домашнее задание для уяснения темы занятия:

Написание практического эссе с элементами SWOT-анализа.

7. Рекомендации по выполнению НИРС, список тем, предлагаемый кафедрой: нет.

1. Занятие № 4 .

Тема: «Построение организационной структуры и штатного расписания медицинской организации».

2. Форма организации занятия: семинарское.

3.Значение изучения темы: Любой предприниматель обязан создать собственную организационную структуру и уметь профессионально руководить ею. Его внимание будет сосредоточено на построении организационной структуры. В процессе создания управление организационной структурой предпринимательской организации осуществляется лично предпринимателем.

4.Цели обучения:

- общая: ОК-1,ОК-5,ПК-3,ПК-45,ПК-50,ПК-52;

- учебная:

Знать	Уметь	Владеть
методологические основы менеджмента;	анализировать социально значимые проблемы и процессы	навыками использования на практике методов гуманитарных наук в различных видах профессиональной и социальной деятельности
компоненты управления: процесс анализа	вести дискуссии и полемики, редактированию тексты профессионального содержания	навыками сотрудничества и разрешения конфликтов
компоненты управления: процесс планирования, анализа, принятия решений	анализировать информацию, данные необходимые для принятия управленческих решений	навыками поиска решений с использованием теоретических знаний и практических умений в целях совершенствования профессиональной деятельности
методы управления человеческими ресурсами и кадрами; динамику групп и способы завоевания лидерства в системе менеджмента	проводить оценку эффективности работы команды и организации в целом	навыками сбора и обработки показателей эффективности работы команды и организации в целом
методы поиска и анализа научно-медицинской информации, отечественного и зарубежного опыта по тематике исследования	Анализировать научно-медицинскую информацию, отечественный и зарубежный опыт по тематике исследования	навыками сбора информации, поиска отечественного и зарубежного опыта для применения на практике
факторы, методы и условия успешной деятельности менеджера	анализировать эффективность деятельности руководителя, группы	навыками современных экспериментальных методов управления

5.План изучения темы:

5.1. Исходный контроль знаний - опрос.

1. Понятие организационной структуры
2. Линейно-функциональная структура
3. Дивизионная структура
4. Матричная структура

5.2. Основные понятия и положения темы:

Наиболее распространенное определение организационной структуры формулируется как *совокупность фиксированных взаимосвязей, осуществляющихся между предпринимателем и внешней средой посредством организационной структуры*.

Поэтому рассматривать *организационную структуру* представляется рациональным на

Таблица 4.7

Типы организационных структур

Уровни взаимодействия	Типы структур		
1. Взаимодействие с внешней средой.	Механистическая		Органическая
2. Взаимодействие подразделений.	Линейно-функциональная	Дивизиональная	Матричная
3. Взаимодействие с человеком.	Корпоративная		Индивидуалистская



трех уровнях взаимодействия

1. «внешняя среда – организация», 2. «подразделение – “организация”», 3. «индивид – организация»

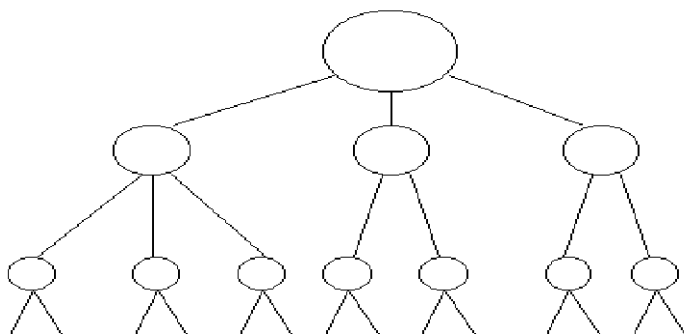
5.3. Самостоятельная работа по теме:

Работа с раздаточным методическим материалом

5.5. Итоговый контроль знаний:

Тесты

1. Вид организационной структуры, изображенный на рисунке:



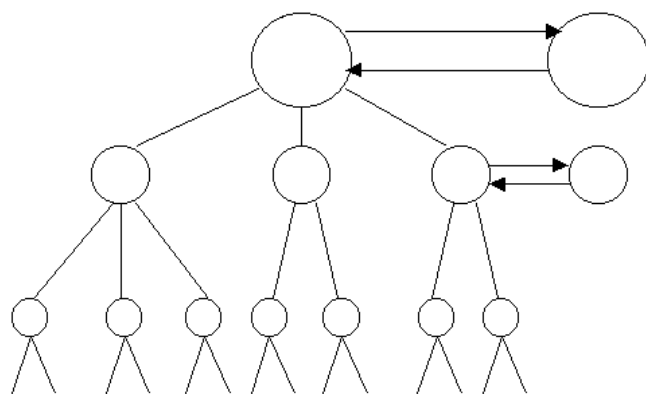
1) линейная структура

2) функциональная структура

3) штабная структура

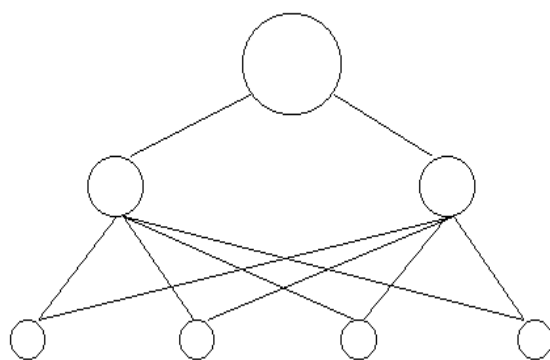
4) матричная структура

2. Вид организационной структуры, изображенный на рисунке:



1)линейная структура
2)функциональная структура

3)штабная структура
4)матричная структура



3. Вид организационной структуры, изображенный на рисунке:

1)линейная структура
2)функциональная структура

3)штабная структура
4)матричная структура

Ситуационные задания: не предусмотрены

6. Домашнее задание для уяснения темы занятия:

Написание практического эссе с элементами SWOT-анализа.

7. Рекомендации по выполнению НИРС, список тем, предлагаемый кафедрой: нет.