



СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В НАУКЕ УПРАВЛЕНИЯ

Доцент кафедры общественного здоровья и
здравоохранения, экономики и
истории медицины
канд. мед. наук Т.В. Стрыгина





Системный подход является одним из важнейших при изучении науки управления. Представление об организации как о сложной системе, являющейся частью еще более сложной системы, помогает руководителю принимать более эффективные управленческие решения.





Структуру любой организации можно изобразить на листе бумаги в виде простой двухмерной схемы из квадратов, соединенных линиями и стрелками. Но было бы точнее изображать организацию в виде пространственной модели, все части которой имеют подвижные соединения. Воздействие на один компонент вызывает изменения во всех других компонентах. Где-то изменения будут больше, а где-то – меньше. Где-то они произойдут быстрее, а где-то – с запозданием.



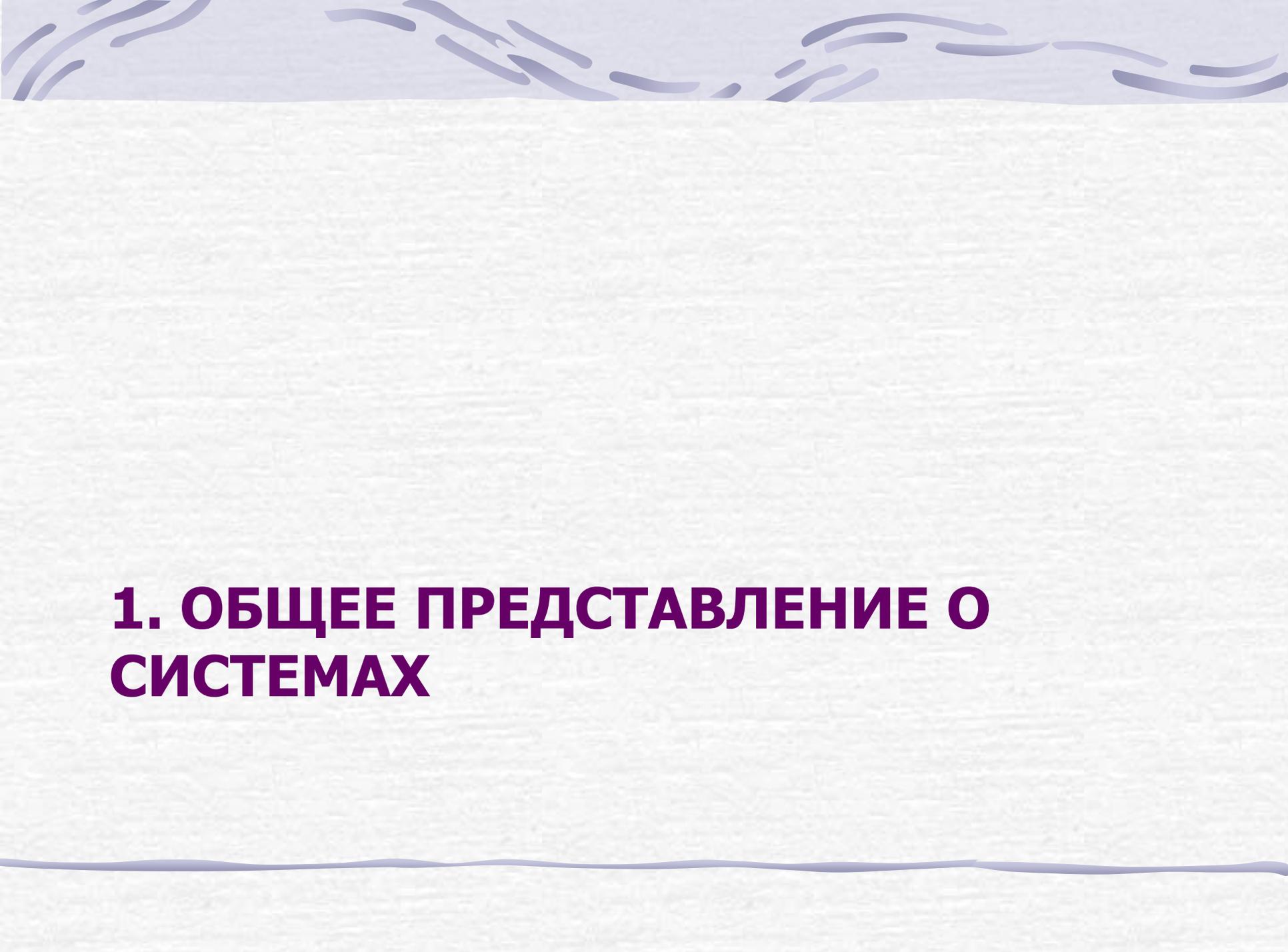


Следовательно руководитель должен четко осознавать, что каждое его решение изменяет организацию либо непосредственно, либо косвенно, либо сейчас, либо в будущем. Руководитель должен также понимать, что на любую организацию воздействует ее внешняя среда, и любая организация влияет на свою внешнюю среду.



План темы:

1. Общее представление о системах
2. Внешняя среда медицинской организации
3. Внутренняя среда медицинской организации
4. Работник организации как сложная биосоциальная система



1. ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О СИСТЕМАХ

Система – это целостность, состоящая из большого числа взаимосвязанных, взаимозависимых частей, элементов, каждый из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Если одна из частей системы будет отсутствовать или неправильно функционировать, то вся система будет функционировать неправильно.



Сложные системы состоят из частей, каждая из которых также является системой. Они называются подсистемы. Подсистемы состоят из еще более мелких подсистем и т.д.



Пример биологической системы



Пример организационной системы





Теоретически могут существовать два типа систем:

1) закрытые,

2) открытые.



1) Закрытая система

- имеет четкие непроницаемые границы,
- является самодостаточной,
- ее деятельность не зависит от внешней среды.

Пример закрытой системы: «вечный двигатель».

2) Открытая система

- ❑ имеет проницаемые границы,
- ❑ постоянно взаимодействует с внешней средой,
- ❑ не является самодостаточной; зависит от ресурсов, поступающих из внешней среды.

Открытая система должна уметь приспособливаться к изменениям внешней среды, иначе она погибнет.

В реальном мире существуют только открытые системы.

Считать систему закрытой можно только условно. Например, условно закрытой системой являются часы (энергия пружины или элемента питания позволяет часам некоторое время функционировать совершенно самостоятельно, независимо от внешнего окружения).

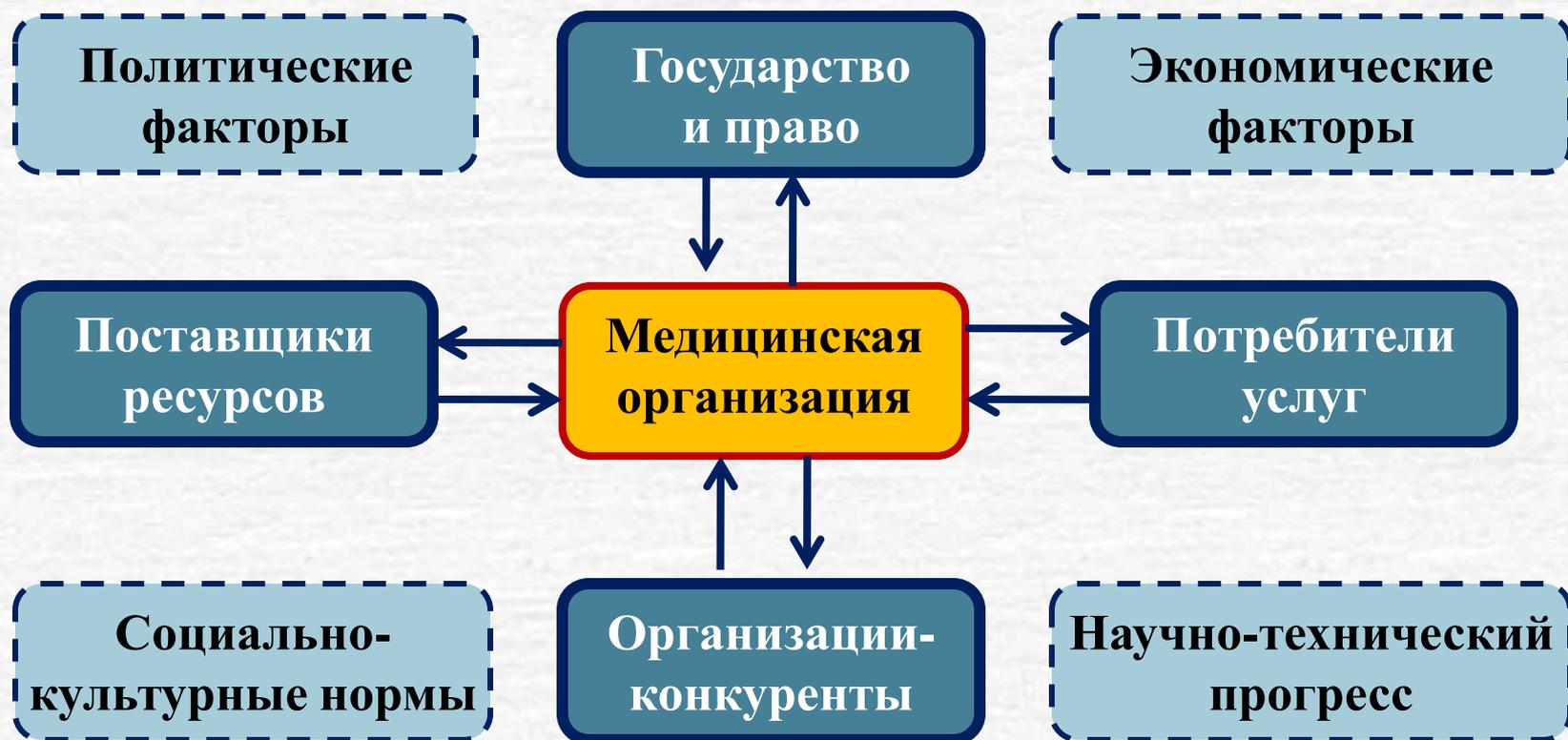
Все организации являются открытыми системами.



2. ВНЕШНЯЯ СРЕДА МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



Внешняя среда медицинской организации (схема)





- ***среда прямого воздействия***
(факторы внешней среды, которые непосредственно влияют на организацию и в то же время сами испытывают на себе воздействие работы организации)



- ***среда косвенного воздействия***
(факторы, которые не оказывают прямого, немедленного воздействия на организацию, но которые необходимо учитывать)

А. СРЕДА ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

1) Поставщики ресурсов

- ❑ Фармацевтические организации - лекарственные средства, перевязочный материал, химикаты и пр.
- ❑ Организации медицинской промышленности - медицинское оборудование
- ❑ Строительные организации - здания и сооружения
- ❑ Образовательные организации - кадровые ресурсы
- ❑ Бюджеты различных уровней, системы ОМС и ДМС, домохозяйства – финансовые ресурсы

Влияние на медицинскую организацию

- Достаточное количество высококачественных ресурсов является обязательным условием производства необходимого количества качественных услуг.

Влияние на поставщика ресурсов

- Медицинская организация стремится работать с поставщиками наилучших ресурсов, чем заставляет их искать пути совершенствования своей деятельности.

2) Потребители медицинских услуг (пациенты)

Влияние на медицинскую организацию

- Выживание частной организации зависит от ее способности удовлетворять запросы пациентов.
- Государственные и муниципальные организации должны учитывать характеристики пациентов (высокую информированность о правах пациента, низкий культурный и образовательный уровень и пр.)

Влияние организации на пациентов

- Формирование у пациентов навыков здорового образа жизни
- Повышение уровня медицинской активности
- Распространение санитарно-гигиенических знаний
- Создание позитивного (или негативного) имиджа организации в сознании пациента

3) Организации-конкуренты

Обоюдное влияние

- Часто конкуренты (а не потребители) определяют, какие услуги можно продать и за какую цену.
- Конкурентная борьба ведется не только за потребителей, но и за ресурсы (труд, материалы, капитал, право использовать технические новшества и пр.).
- От конкуренции зависят многие факторы внутренней среды организации (условия работы, оплата труда, взаимоотношения руководителей с подчиненными и пр.).

4) Государство и право

Влияние на медицинскую организацию

- Деятельность организации, ее взаимоотношения с поставщиками ресурсов и потребителями услуг регламентируются нормативно-правовыми актами (и федеральными, и региональными).
- Контроль за соблюдением нормативно-правовых актов осуществляется множеством государственных служб (инспекции, комиссии, органы надзора и т.д.)

Влияние организации

- В процессе работы организации выявляются «слабые места» нормативно-правовых актов (несоответствие другим нормативно-правовым документам, неурегулированные аспекты деятельности организаций и пр.). Это заставляет органы государственной власти вносить изменения и дополнения в нормативно-правовые документы.



Б. СРЕДА КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

1) Научно-технический прогресс

Для медицинских организаций наиболее актуальны научно-технические достижения:

- в компьютерных технологиях;
- в лазерных, микроволновых, полупроводниковых технологиях;
- в телекоммуникационных технологиях;
- в химической и фармацевтической промышленности;
- в генной инженерии.



Организации, работающие в быстро развивающихся отраслях, должны активно использовать новшества для улучшения своей деятельности:

- улучшения качества продукции,
- повышения эффективности производства,
- снижения себестоимости продукции и т.д.

Только это позволяет идти впереди конкурентов.





Однако очень быстрые изменения научно-технической среды могут привести к негативным последствиям для организации.

В психологии есть понятие «футурошок», т.е. «шок от будущего». Это разрушительный стресс, дезориентация, возникающие у человека вследствие многочисленных перемен в жизни за непродолжительное время.

Футурошок может испытывать организация, когда используемые ею технологии работы в одночасье становятся устаревшими.



2) Экономические факторы

- ❑ Государственные и муниципальные медицинские организации в период экономического спада переживают кризис (ухудшается их финансирование, уменьшается обеспеченность ресурсами, сокращается количество этих организаций).
- ❑ Частные медицинские организации (особенно мелкие – производители стоматологических, массажных, гомеопатических, психотерапевтических услуг) в периоды экономического спада страдают мало.

3) Социально-культурные нормы

Это мораль, ценности, традиции, принятые в обществе.

Например:

- ❑ В ряде стран существуют социально-культурные нормы, ограничивающие карьеру женщин;
- ❑ В странах Ближнего Востока не считается аморальным распространение слухов, порочащих конкурента;
- ❑ В Японских организациях действует идеология патернализма.

Социально-культурные факторы часто оказывают влияние на то, какие товары и услуги производят организации.

Например:

Распространение в обществе идей заботы о здоровье имело следующие последствия:

- ✓ увеличение производства витаминов и пищевых добавок,
- ✓ увеличение производства спортивной одежды и обуви,
- ✓ развитие служб избавления от избыточного веса,
- ✓ разработка медико-социальных программ по борьбе с курением, злоупотреблением алкоголем и пр.

4) Политические факторы

От политики федеральных и региональных органов государственной власти, местной администрации зависят:

- ❑ налогообложение доходов и налоговые льготы,
- ❑ правила найма на работу и защита трудящихся,
- ❑ контроль цен и заработной платы,
- ❑ обеспечение прав потребителей услуг,
- ❑ стандарты качества и безопасности услуг,
- ❑ требования по охране окружающей среды и т.д.



***СВОЙСТВА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ
МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ***



1) Сложность внешней среды

(число факторов внешней среды, которые организация должна учитывать в своей работе)

У организации сложная среда, если:

- она использует много быстроменяющихся технологий,
- производит разнообразную продукцию,
- связана со многими поставщиками ресурсов,
- имеет многочисленных конкурентов,
- работает во многих странах с разнообразной политической и экономической ситуацией.

У организации несложная среда, если:

- организация использует немного стабильных технологий,
- производит небольшой ассортимент продукции,
- связана с двумя-тремя основными поставщиками ресурсов,
- не имеет конкурентов,
- работает в одной административной территории.

2) Подвижность внешней среды

Это скорость, с которой происходят изменения во внешней среде организации.

Подвижность среды может быть разной для различных подразделений организации.

3) Взаимосвязанность факторов внешней среды

Изменение любого фактора внешней среды влечет за собой большее или меньшее изменение всех прочих факторов.

Например:

- рост цен на энергоносители повлечет за собой рост цен на любые товары и услуги,
- политическая нестабильность в обществе будет иметь следствием экономическую нестабильность и т.д.

4) Неопределенность внешней среды

Это количество информации, которой организация располагает (или может располагать) о каком-либо факторе внешней среды, а также достоверность этой информации.

Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать управленческие решения.



Внешняя среда для организации всегда является достаточно неопределенной.

Многочисленные факторы внешней среды, постоянно изменяющиеся и тесно связанные друг с другом, создают вокруг любой организации сложную динамичную мозаику. Предвидеть, как будет выглядеть картина внешнего мира организации, через месяц, год, десятилетие чрезвычайно сложно.

Но решение именно этой непростой задачи является неотъемлемой частью работы руководителей стратегического уровня управления.

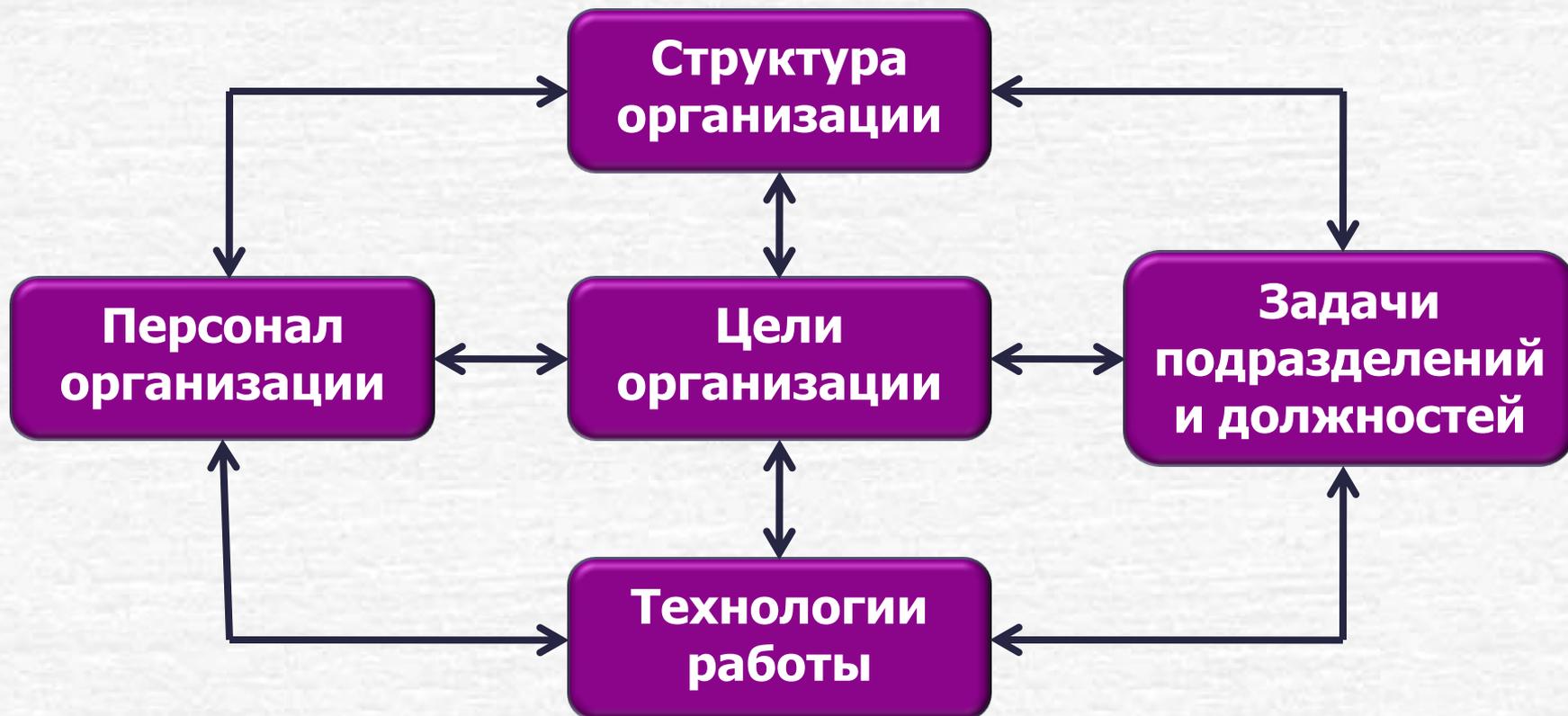




3. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



Внутренняя среда медицинской организации (схема)



1) Цели организации

Цель – это конкретное конечное состояние, желаемый результат работы.

Например,

- ❑ Главная цель государственной или муниципальной медицинской организации – оказание определенного количества медицинских услуг надлежащего качества в рамках выделенных финансовых ресурсов.
- ❑ Главная цель частной медицинской организации – получение максимально возможной прибыли.



Целями определяются все решения, принимаемые руководством.

Крупные организации имеют много целей.

Каждое подразделение имеет свои цели. Цели подразделения вносят свой вклад в деятельность всей организации и не должны противоречить ее общим целям. Цели разных подразделений не должны противоречить друг другу.



2) Структура организации

Структура организации – это логическая связь функциональных подразделений и уровней управления, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Выбор структуры определяется целями организации.

Например,

- ❑ В структуре амбулаторно-поликлинического учреждения есть регистратура, а в стационаре это подразделение не нужно.
- ❑ Крупные медицинские организации часто имеют в структуре должность заместителя главного врача по работе с кадрами, а в небольшой организации эта должность не нужна.



Не существует наилучшей структуры организации.

В организационной структуре должно быть все необходимое (подразделения, должности, уровни управления), но ничего лишнего.



3) Задачи подразделений и должностей

Задача – это конкретная работа, которая должна быть выполнена определенным способом в определенные сроки.

Каждая задача вносит свой вклад в достижение целей организации.

Руководство организации предписывает задачи **формальным структурам**:

- ❑ не группе работников, а подразделению,
- ❑ не конкретному человеку, а должности.

Работа в определенной должности предусматривает выполнение задач, соответствующих этой должности. Смена должности означает изменение задач.



Задачи подразделений и должностей фиксируются в организационно-распорядительных документах:

- ❑ в положении о структурном подразделении (отделении, отделе, лаборатории, совете и т.д.),
 - ❑ в должностной инструкции.
- 

Особенностями выполняемых задач определяется квалификация труда.

I. Виды задач по объекту деятельности:

- работа с предметами,
- работа с людьми,
- работа с информацией.

Труд высокой квалификации

- Работа с людьми
- Сложные операции по переработке информации (руководители, врачи, педагоги, научные работники, юристы, экономисты и пр.)

Труд низкой квалификации

- Работа с предметами (санитарка, дворник, гардеробщик)
- Простейшие операции с информацией (медицинский регистратор)

II. По фактору времени каждая задача имеет характеристики:

- ❑ Частота повторения (ежечасно, ежедневно, ежегодно, раз в пять лет и т.д.),
- ❑ Время, необходимое для выполнения (от нескольких минут до нескольких лет).

Труд высокой квалификации

- Выполнение разнообразных задач, требующих длительного времени

Труд низкой квалификации

- Многократное повторение в течение рабочего дня одних и тех же задач

Необходимо рационально распределять задачи между подразделениями и должностями.

Эффективное достижение целей **невозможно**, если:

- ❑ Существуют задачи, которые формально не закреплены ни за одним структурным элементом (т.е. существуют необходимые виды работы, которые никто в организации не выполняет);
- ❑ Существует неоправданное дублирование задач (т.е. одна и та же работа выполняется несколькими подразделениями или должностями).

4) Технология работы

Технология – это способ выполнения конкретной работы (решения определенной задачи), способ преобразования имеющихся ресурсов в товары и услуги.

Не существует наилучшего типа технологий.

Технология выбирается в соответствии с конкретными задачами, структурой и целями организации.

Примеры технологий:

- ❑ *Технологии хирургического доступа:*
 - Лапаротомия
 - Лапароскопия
- ❑ *Технологии работы по учету кадров:*
 - С применением компьютерных программ
 - С применением бумажных носителей информации
- ❑ *Технология управленческого воздействия на работников:*
 - Использование либерального стиля руководства
 - Использование авторитарного стиля руководства
- ❑ *Технология обучения:*
 - Лекция преподавателя
 - Самостоятельная работа обучающегося
- ❑ *Технология контроля знаний обучающегося:*
 - Тестовый контроль
 - Собеседование



Эффективная технология должна отвечать следующим требованиям:

- ❑ Использование передовых достижений науки и техники,
 - ❑ Технологический процесс должен состоять из ряда последовательных этапов (принцип конвейера),
 - ❑ Каждый этап конвейерного процесса должен протекать одинаково в однотипных организациях (принцип стандартизации).
- 

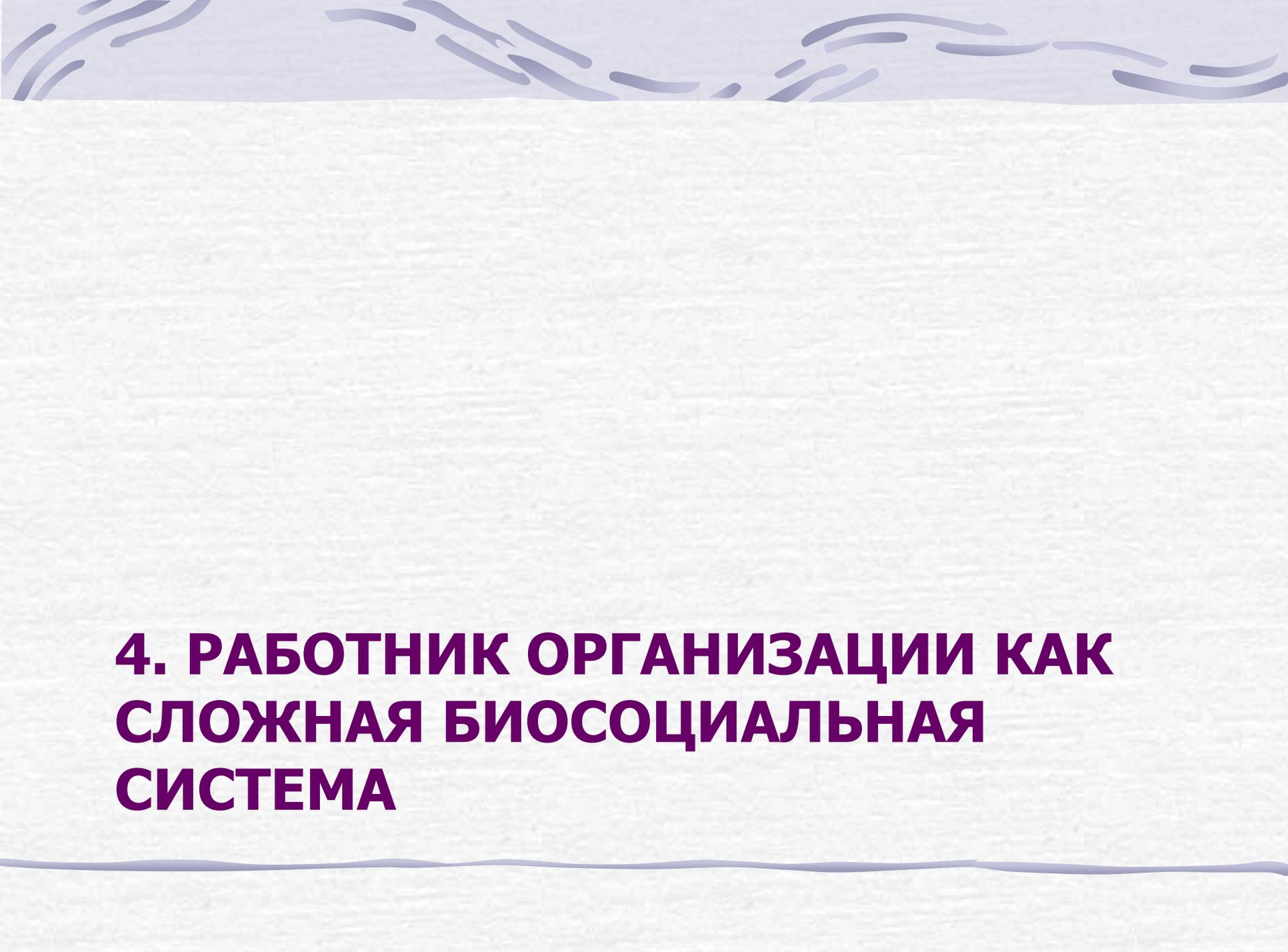
5) Персонал организации

Персонал – самый важный компонент внутренней среды любой организации.

От конкретных людей зависит:

- ✓ будут ли эффективны технологии,
- ✓ будут ли выполнены задачи,
- ✓ будет ли рациональной структура организации,
- ✓ будут ли достигнуты цели.

Смысл управленческой деятельности - добиваться достижения целей организации через работу других людей.



4. РАБОТНИК ОРГАНИЗАЦИИ КАК СЛОЖНАЯ БИОСОЦИАЛЬНАЯ СИСТЕМА

Факторы, определяющие поведение работника





***А) Индивидуальные особенности
личности работника***



1) Способности - это биологические, физиологические, интеллектуальные, эмоциональные, особенности человека, которые позволяют ему осуществлять ту или иную деятельность лучше других.

- Способности человек может чувствовать.
- Способности могут обнаружиться случайно (далее они развиваются при накоплении опыта).

Действия эффективного руководителя

- Постараться узнать способности подчиненных
- Предлагать подчиненным различные виды деятельности
- Подобрать подчиненному работу, соответствующую его способностям
- Предоставить подчиненному возможности для обучения и развития

2) Потребности

Потребность – это ощущение физиологической или психологической недостаточности чего-либо.

Примеры потребностей:

- ❑ Физиологические потребности (в пище, жилье, отдыхе, комфортных санитарно-гигиенических условиях и др.)
- ❑ Потребности защищенности (в надежной работе, в стабильных доходах и пр.)
- ❑ Социальные потребности (в общении, в принадлежности к какой-либо группе людей, в уважении с их стороны и пр.)
- ❑ Эстетические потребности

Человек сознательно или подсознательно стремится к удовлетворению своих потребностей.

Действия эффективного руководителя

- 
- Постараться узнать потребности своих подчиненных

- 
- Много общаться с подчиненными не только в формальной, но и в неформальной обстановке

- 
- Постараться так организовать работу, чтобы подчиненные имели возможность удовлетворить свои потребности через труд для достижения целей организации

3) Ожидания – это основанные на прошлом опыте представления человека о последствиях того или иного поведения.

Опираясь на свой опыт человек решает, насколько вероятно то или иное значимое для него событие, как на это могут повлиять те или иные его действия.

Пример 1:

Работник А ориентирован только на внешние вознаграждения (премия, продвижение по службе, внимание руководства и пр.).

- Если он ожидает, что его дополнительные усилия приведут к повышению качества производимой продукции и будут вознаграждены премией, то он будет прикладывать эти дополнительные усилия.
- Если он ожидает, что его усиленная работа, направленная на повышение качества продукции, не будет вознаграждена премией, то стимулов трудиться более старательно у него нет.

Влияние ожиданий, связанных с материальным поощрением, на качество работы человека, ориентированного на внешние вознаграждения (премии, продвижение по службе, внимание руководства и пр.)

Ожидания 1



Ожидания 2



Пример 2:

Работник В ориентирован не только на внешние, но и на внутренние вознаграждения (общение в ходе работы, чувство успеха, самоуважение, самореализация и пр.).

Если он ожидает, что его дополнительные усилия приведут к повышению качества производимой продукции, то у него есть стимул трудиться более старательно, независимо от того, будут ли ему предложены внешние вознаграждения или нет.

«Идеал успеха следует заменить идеалом служения»

(А. Эйнштейн)

Влияние ожиданий, связанных с материальным поощрением, на качество работы человека, ориентированного на внутренние вознаграждения (чувство успеха, самоуважение, самореализация и пр.)

Ожидания 1



Ожидания 2



Действия эффективного руководителя

- 
- Постараться узнать личностные особенности подчиненных

- 
- Формировать ожидания, которые создадут у подчиненного стимулы к результативной работе

- 
- Никогда не обманывать ожидания подчиненного

4) Восприятие - это интеллектуальное осознание человеком своих ощущений.

Восприятие определяет, что такое «реальность» в понимании конкретного человека. Каждый человек реагирует не на то, что действительно происходит в его окружении (он этого не знает), а на то, что он воспринимает как реально происходящее.

Восприятие абсолютно индивидуально.

Пример различий в восприятии ситуации

Руководитель дает поручение трем подчиненным продумать план предстоящей новой работы

Руководитель обсуждает разработанный план с тремя своими подчиненными

Подчиненные обмениваются впечатлениями о беседе с руководителем

Восприятие подчиненного 1: Руководитель доволен планом

Восприятие подчиненного 2: Руководитель не доволен планом

Восприятие подчиненного 3: Руководитель не проявил интереса

Действия эффективного руководителя

- 
- Нельзя ограничиваться «немым» созданием условий для должного поведения подчиненных. Нельзя требовать от работников поведения, которое не определено для них словами, полагаясь на то, что их восприятие ситуации такое же, как у руководителя.

- 
- Необходимо всегда четко разъяснять подчиненному цели его работы, сроки, приоритеты в работе, возможные проблемы, способы их решения и прочее.

5) Отношение к чему-либо – это ощущение симпатии или антипатии, приязни или неприязни к любым конкретным объектам окружающего мира (людям, предметам, чертам характера, ситуациям).



Все люди очень разные. Они не могут любить и не любить одно и то же. Если другому человеку нравится не то, что нравится вам, это вовсе не значит, что вы – хороший человек, а другой – плохой человек.

Часто люди пытаются в чем-либо разубедить других, переделать их. Различное отношение к тому или иному фактору окружающего мира является причиной бессмысленного, «пустого» конфликта, приводящего к негативным (дисфункциональным) последствиям.



Действия эффективного руководителя

- 
- Руководителю следует быть **толерантным**, т.е. терпимым к другим, принимать как неизбежное их отличие от себя.

- 
- **Неформальные свойства** людей (манера поведения, особенности общения, стиль одежды, вкусы, пристрастия и т.д.) за редкими исключениями не должны накладывать заметный отпечаток на взаимоотношения.

- 
- Необходимо научиться оценивать подчиненных, коллег, своего руководителя **по формальным характеристикам**, т.е. по деловым качествам, по вкладу в работу для достижения целей организации.

6) Ценности – это самые общие убеждения человека по поводу того, что хорошо и что плохо, что правильно и что неправильно, что есть «добро» и что есть «зло».

Примеры ценностей:

- ❑ «Воровство в любом виде – это плохо»
- ❑ «Не грех взять то, что плохо лежит»
- ❑ «Создавать новое собственным трудом – это самое благородное дело»
- ❑ «Правильно делает тот человек, кто старается работать поменьше, а богатства иметь побольше»



Ценности формируются, преимущественно, в детстве (в процессе обучения и воспитания в семье, школе, дружеской компании, через средства массовой информации и пр.).

Ценности определяют отношение человека (симпатию или антипатию) к конкретным объектам внешнего окружения.



В сознании человека ценности имеют разную значимость. Они располагаются не хаотично, а в ранговом порядке, образуя систему ценностей.



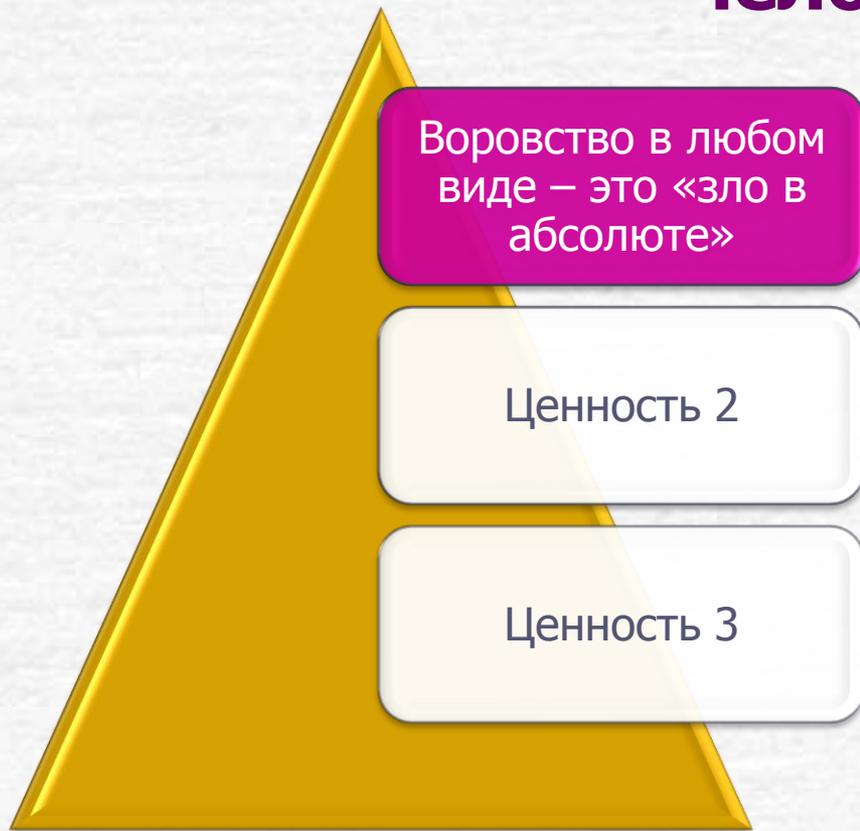
Люди могут иметь одинаковые ценности, но значимость их у каждого человека – своя.

Например:

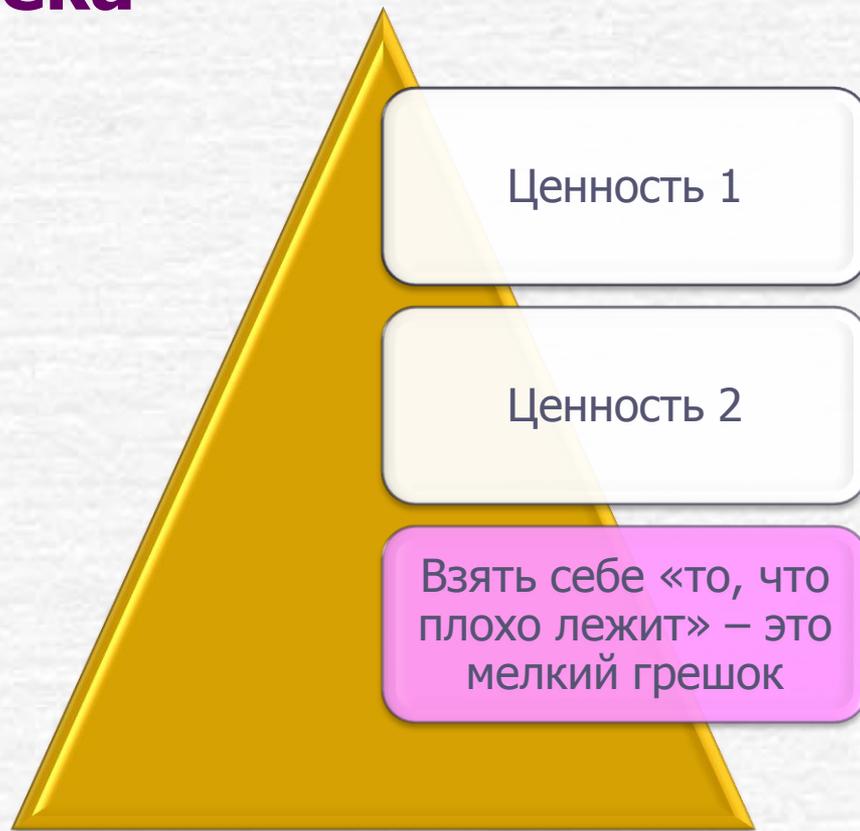
Два человека считают, что «Воровство – это плохо».
Но эта ценность занимает различное ранговое место в их системе ценностей.



Влияние системы ценностей на поведение человека



Человек 1: никогда не присвоит себе чужое



Человек 2: может позволить себе взять что-либо чужое, но ему нужно, находя себе оправдания



Уникальную систему ценностей имеют:

- каждый человек,
- каждая группа (семья, группа учащихся, трудовой коллектив),
- каждый социальный слой,
- каждая нация.

Каждая организация также имеет свою систему ценностей, которая является частью **организационной культуры.**





Организационные ценности могут оказывать различное влияние на эффективность работы организации:

❑ Положительное влияние

- ✓ поощрение трудолюбия, инициативности, творчества в работе, вежливости, толерантности;
- ✓ осуждение бездеятельности, эгоцентризма.

❑ Отрицательное влияние

- ✓ поощрение единомыслия;
 - ✓ осуждение индивидуализма, независимости мышления.
- 

Действия эффективного руководителя



- Руководителю следует определить ценности, которые могут оказать положительное влияние на деятельность данной организации



- Необходимо активно влиять на культуру организации, формируя позитивную систему ценностей



- Формирование системы ценностей осуществляется через принимаемые управленческие решения, а также собственное поведение руководителя

Согласованный набор индивидуальных особенностей личности человека определяет его **шаблон поведения** .

Шаблон поведения отражает уникальную методику приспособления человека к окружающей среде.

Конкретные поступки человека в конкретной ситуации будут определяться не только шаблоном поведения, но и **факторами внешней среды**, в организации – факторами рабочей обстановки.

Б) ФАКТОРЫ РАБОЧЕЙ ОБСТАНОВКИ

1) Влияние группы

Каждая группа устанавливает:

- ✓ ценности,
- ✓ стандарты работы,
- ✓ нормы поведения,
- ✓ манеру общения,
- ✓ стиль одежды и пр.

Чем больше человек ценит свою принадлежность к группе, тем больше он будет следовать групповым ценностям и нормам.

Нормы, установленные группой, могут

□ способствовать достижению целей работы

- ✓ коллективизм,
- ✓ доверительность,
- ✓ уважение друг к другу,
- ✓ аккуратность,
- ✓ ответственность,
- ✓ стремление к совершенству и т.д.

□ мешать достижению целей работы

- ✓ непродуктивная конкуренция,
- ✓ отсутствие доверия,
- ✓ эгоцентризм,
- ✓ заниженные требования к результативности и т.д.

Пример влияния на работника норм, установленных группой

В группе сформировались ценности, вызывающие негативное отношение к работе («Умный много не работает»)

Группа установила неформальный уровень результативности труда, который существенно ниже требований формальной организации

Члены группы, превышающие эти негласно установленные нормы, осуждаются и наказываются

Работник 1: Разделяет ценности группы

Результаты работы на уровне низких неформальных норм

Работник 2: Не разделяет ценности группы, но дорожит принадлежностью к группе

Внутриличностный конфликт; испытывает стресс

Работник 3: Не разделяет ценности группы и не дорожит принадлежностью к группе

Результаты работы на уровне высоких формальных норм

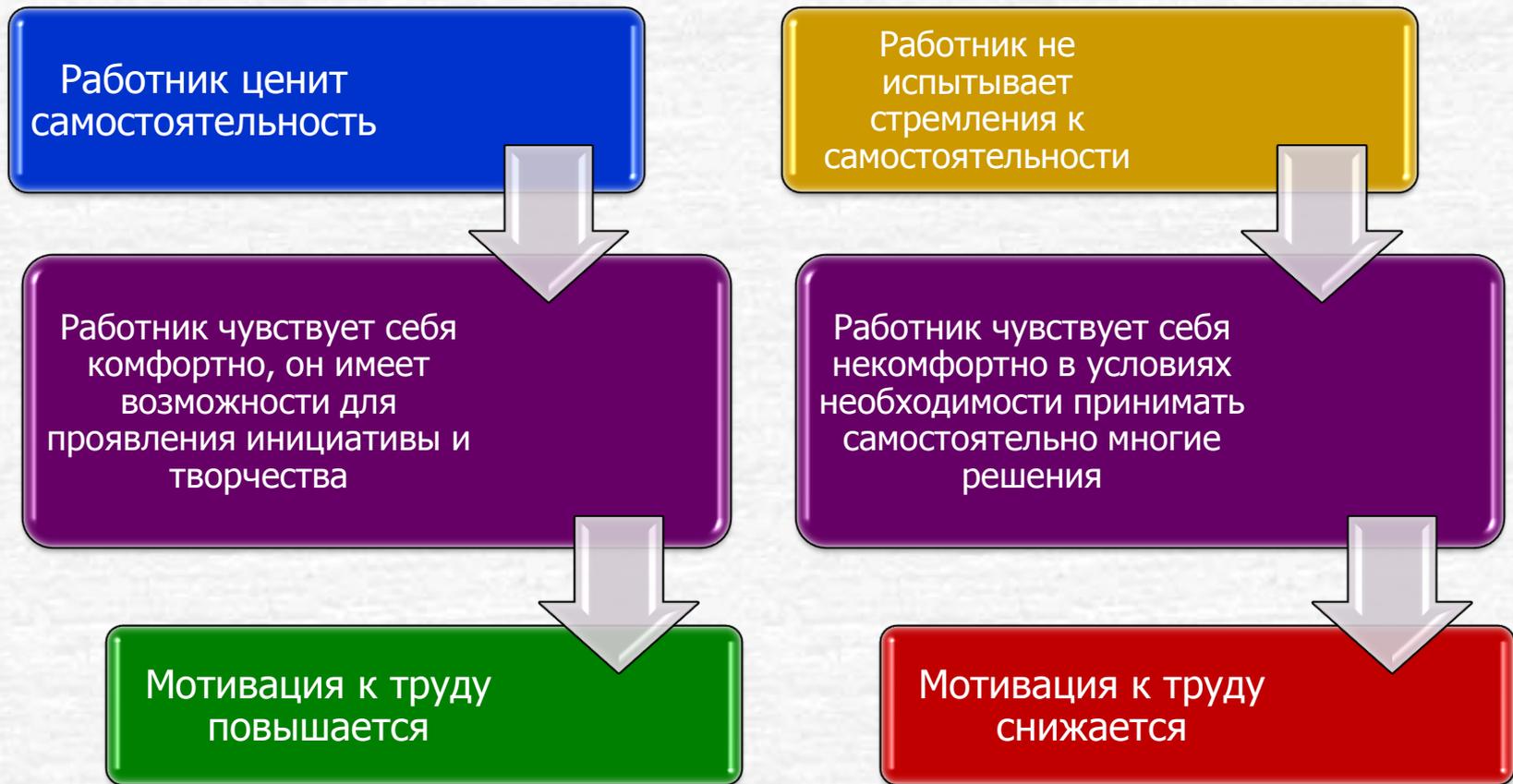
2) Влияние руководителя

Каждый руководитель использует тот или иной стиль лидерства, стремясь повлиять на поведение подчиненных (стимулировать их к приложению трудовых усилий).

Влияние авторитарного стиля управления на поведение различных работников



Влияние либерального стиля управления на поведение различных работников



Организация с позиций системного подхода (обобщение)

Каждый работник является сложной динамичной уникальной системой. Необходимо к каждому подчиненному искать свои индивидуальные подходы. Только так можно получить власть над человеком, побудить его к приложению усилий для выполнения работы.

Но следует помнить, что со временем каждый человек меняется, следовательно и подходы тоже должны изменяться.



Структурное подразделение также представляет собой сложную систему, состоящую из взаимосвязанных, взаимозависимых должностей.

Каждая должность решает свои достаточно обособленные рабочие задачи, которые вносят свой вклад в достижение общих целей подразделения.





С неформальных позиций трудовой коллектив структурного подразделения тоже представляет собой сложнейшую систему - группу, состоящую из отдельных уникальных индивидов, каждый из которых влияет на всех остальных и в то же время сам находится под их влиянием.

Каждое слово, каждый поступок членов группы (подчиненных или руководителя) не исчезает «в никуда». Все имеет свои последствия – положительные или отрицательные для организации.





Любая организация является системой, в которой тесно взаимосвязаны и влияют друг на друга:

- ✓ цели,
- ✓ организационные структуры,
- ✓ задачи, приписанные структурам,
- ✓ технологии решения рабочих задач,
- ✓ персонал организации.

Параллельно с формальным миром в любой организации существует неформальный мир, представленный людьми.





Неформальная организация имеет сложную структуру, состоящую из неформальных групп, связанных между собой неформальными коммуникациями.

Каждая группа преследует свои неформальные цели.

Деятельностью неформальных групп управляют неформальные лидеры, используя свою неформальную власть над членами группы.





Формальный и неформальный мир организации неразрывно связаны между собой, оказывая друг на друга сильное влияние.

Любая организация является частью сложнейшего внешнего мира, который влияет на нее и сам находится под влиянием организации.





С позиций системного подхода руководитель любого уровня управления является частью сложной системы.

Он **имеет возможность и обязан** предпринимать определенные управленческие действия, направленные на улучшение функционирования управляемой подсистемы.





Однако полностью предусмотреть все последствия своего управленческого вмешательства в систему ни одному руководителю, скорее всего, не удастся, поскольку каждая система чрезвычайно сложна, и до некоторой степени «живет» своей обособленной жизнью.

В ряде ситуаций, возможно, вообще не стоит вмешиваться в функционирование той или иной системы: подведомственная структура может самостоятельно отрегулировать многие стороны своей деятельности.

