USAID
ОТ АМЕРИКАНСКОГО НАРОДА

Структура общего руководства и организационного управления в учреждениях ПМСП и управление персоналом

2005 г.
Ташкент, Узбекистан

ЗдравПлюс/ZdravPlus

ENSURING ACCESS TO QUALITY HEALTH CARE IN CENTRAL ASIA

Данная публикация направляется для ознакомления в Агентство США по международному развитию. Публикация подготовлена группой преподавателей из местных учебных заведений для проекта ЗдравПлюс.

Структура общего руководства и организационного управления в учреждениях ПМСП и управление персоналом

2005 г.
Ташкент, Узбекистан

Abt
Abt Associates Inc.

Мнения, высказанные в данной публикации, выражают точку зрения автора(ов) и не обязательно совпадают с точкой зрения Агентства США по международному развитию или Правительства США.

_Содержание

Предисловие..... 4
I. Введение в менеджмент 5
1.1 Сущность и значение менеджмента в здравоохранении..... 5
1.2 Характеристика организации как системы управления 7
1.3 Сущность управленческой деятельности. Уровни, объект и субъект управления..... 10
1.4 Специфика управления в сфере здравоохранения 13
Рекомендуемые нормативные документы и литература..... 15
Раздаточный материал для слушателей..... 16
II. Структура Организационного Управления в Учреждениях ПМСП 18
2.1 Организационная структура управления системы здравоохранения..... 18
2.2 Организационная структура учреждения ПМСП..... 19
2.3 Организационные схемы учреждений ПМСП 19
2.4 Наделение полномочиями..... 21
2.5 Пакет основных административных документов..... 23
2.6 Карта обслуживаемого участка..... 23
2.7 Правила эффективного общения..... 24
Практическое Задание..... 26
Раздаточный материал для слушателей..... 27
III. Управление персоналом..... 30
3.1 Введение..... 30
3.2 Сущность управления персоналом..... 30
3.3 Основные этапы процесса управления персоналом..... 35
3.4 Мотивация..... 48
3.5 Взаимоотношения руководителя с персоналом..... 55
Тест..... 66
Список использованной литературы..... 68
Раздаточный материал для слушателей..... 69
Глоссарий..... 90

Предисловие

Подобно другим странам бывшего Советского Союза, в настоящее время Центрально-Азиатские Республики, в том числе и Узбекистан осуществляют реструктуризацию старой системы здравоохранения в целях улучшения качества медицинских услуг и здоровья населения в целом. Всемирный опыт свидетельствует, что решающим условием достижения данных целей является улучшение как клинических, так и управленческих навыков руководителей здравоохранения и поставщиков медицинских услуг. Тот факт, что руководители здравоохранения будущего должны быть и социальными работниками, и проницательными предпринимателями, является практически неизбежным.

В целях реструктуризации и укрепления первичного звена здравоохранения (первичной медико-санитарной помощи - ПМСП), были осуществлены специальные клинические, финансовые и управленческие изменения, являющиеся частью реализуемой правительственной программы реформирования здравоохранения в рамках проекта «Здоровье», финансируемого за счет средств займа Всемирного Банка (1998-2004). Ключевые мероприятия в реформах финансирования и управления включают введение новой системы оплаты поставщиков медицинских услуг, основанной на подушевом финансировании, и расширение финансовой и управленческой автономии учреждений ПМСП. Центрально-Азиатский региональный проект «ЗдравПлюс», финансируемый ЮСАИД, оказывает всестороннее техническое содействие (ТС) в реализации проекта «Здоровье» в Узбекистане.

По всеобщему признанию, вышеприведенные подходы являются относительно новыми для партнеров на местах. Поэтому «ЗдравПлюс», как часть своего ТС в финансировании и управлении, организовал за последние пять лет серию обучающих программ по различным темам менеджмента в здравоохранении для тех, кто разрабатывает политику, для руководителей сектора и учреждений ПМСП.

Основная цель деятельности проекта «ЗдравПлюс» в области менеджмента в здравоохранении - расширение необходимых знаний и навыков руководителей здравоохранения на местах, а также тренеров/преподавателей медицинских и экономических институтов, сотрудничество с последними в деле дальнейшего укрепления местного потенциала, обеспечение гарантий по более тесному вовлечению местных тренеров в обучающие программы, проводимые «ЗдравПлюс» и, тем самым, поддержка институционализации соответствующих достижений в деле обучения.

Неудивительно, что одной из главных проблем была острая нехватка обучающих материалов и литературы, которые бы учитывали местные условия, как в плане технического содержания, соответствующего ситуации в секторе здравоохранения, так и в плане языка, на котором материал издается. «ЗдравПлюс» приложил всевозможные усилия для восполнения имеющихся пробелов и в рамках данной деятельности взял на себя инициативу в опубликовании серии учебных материалов по менеджменту в здравоохранении. В частности в 2004 году опубликовал на узбекском, русском и английском языках учебное пособие по бухгалтерскому учету в бюджетных организациях, которое было подготовлено по запросу «ЗдравПлюс» профессором М.Остонакуловым (общий тираж 1500 экземпляров) и «Сборник вводных материалов для базового обучения менеджменту новых финансовых менеджеров и заведующих учреждениями ПМСП», подготовленный силами местных преподавателей (на узбекском и русском языках общим тиражом 550 экземпляров). Все вышеназванные издания были распространены, главным образом, среди медицинских и экономических учебных заведений республики. Кроме этого, издано «Практическое пособие для руководителей учреждений ПМСП» (на узбекском, русском и английском языках общим тиражом 1600 экземпляров), которое распространено среди всех пилотных учреждений ПМСП, а также среди руководителей здравоохранения национального, областного и районного уровней.

Представленный Вашему вниманию учебный модуль «Структура Общего Руководства и Организационного Управления в Учреждениях ПМСП и Управление Персоналом» является одной из этих публикаций, подготовленной преподавателями ведущих вузов республики и международными консультантами на базе тех учебных материалов, которые были разработаны ими в период проведения в рамках проекта «ЗдравПлюс» ряда семинаров по Менеджменту в здравоохранении для руководителей сектора и учреждений ПМСП (2000-2004г.г.). Модуль состоит из трех разделов: первый раздел «Введение в Менеджмент» подготовлен профессором ТашИУВ Наджмитдиновыми А.М., второй раздел «Структура Организационного Управления в Учреждениях ПМСП» - К.Уоркманом при содействии волонтеров Корпуса Мира США Дж.Сноу и М.Лолор, третий раздел «Управление персоналом» разработан преподавателями Садыковой И. (Национальный Университет Узбекистана) и Ахмедовым М. (ТашМИ-2). Общая редакция и подготовка книги к публикации осуществлена специалистом ЗдравПлюс Матлюбой Хакимовой.

Мы надеемся, что данная публикация будет полезна широкому кругу читателей: специалистам, студентам, преподавателям, а также исследователям и станет заметным шагом в сторону институционализации процесса обучения Менеджменту в Здравоохранении.

Субрата Раут,
Директор по Финансированию и Управлению,
проект «ЗдравПлюс» в Узбекистане Январь 2005г.

I. Введение в менеджмент

1.1 Сущность и значение менеджмента в здравоохранении

Переход Республики Узбекистан к системе рыночных отношений и реализация Государственной программы реформирования системы здравоохранения диктует необходимость внедрения в здравоохранение новых научно-обоснованных направлений управления - принципов менеджмента и маркетинга.

Определение термина менеджмент. Менеджмент как наука возникла в прошлом веке в США, но до настоящего времени не имеет общепринятой и точной формулировки. Есть несколько формулировок которые достаточно точно определяют сущность термина. Президент Американской ассоциации управления Экли сказал, что менеджмент - это управление не вещами, а воздействие на людей. Это искусство получать нужные вещи посредством управления людьми.

Имеются ряд других определений таких как:

менеджмент - наука об управлении - совокупность принципов, методов, средств и форм управления с целью повышения эффективности производства и получения прибыли;

менеджмент - это деятельность, направленная на совершенствование форм управления, повышение эффективности производства с помощью совокупности принципов, методов и средств, активизирующих трудовую деятельность, интеллект и мотивы поведения как отдельных сотрудников, так и всего коллектива;

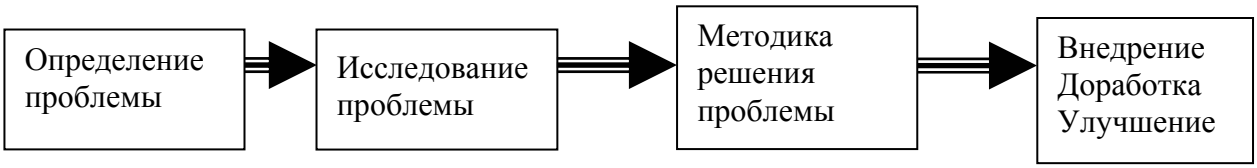
менеджмент - это также умение добиваться определенной цели, используя интеллект и мотивы;

менеджмент – это координация людских и иных ресурсов с целью решения поставленных организационных задач;

менеджмент - это наиболее рациональное использование имеющихся ресурсов.

Рисунок 1.1

Наиболее прикладное определение термина – менеджмент это наилучшая практика решения проблем



Независимо от принципов организации, системы здравоохранения в различных странах представляют собой разветвленную структуру, обеспечение деятельности которой связано с крупными финансовыми затратами и привлечением большого количества сотрудников. Принципы управления подобными системами во многом схожи с принципами управления в других отраслях хозяйства. Это означает, что теория управления вполне приложима и к здравоохранению.

Понимание основных концепций менеджмента, равно как и методик его применения стало необходимостью для руководителей и администраторов системы здравоохранения, врачей, сестер, фармацевтов, заведующих отделениями, всех тех, кто оказался вовлеченным в процесс управления здравоохранением. Снижение времени госпитализации, мероприятия, направленные на уменьшение стоимости лечения, уменьшение государственных ассигнований требуют активного участия всех звеньев здравоохранения, всех его работников, которые должны полностью осознавать то, как решения отразятся на расходах и стоимости, связанных с обеспечением медицинских услуг. Поскольку должны соблюдаться

стандарты качества, необходимо найти наиболее эффективные пути развития здравоохранения.

Менеджмент в здравоохранении создаёт навыки\компетентность необходимые для того, что бы можно было:	
Изменять	**процесс работы**
Улучшать	**состояние здравоохранения**
Производить	**результат/влияние**

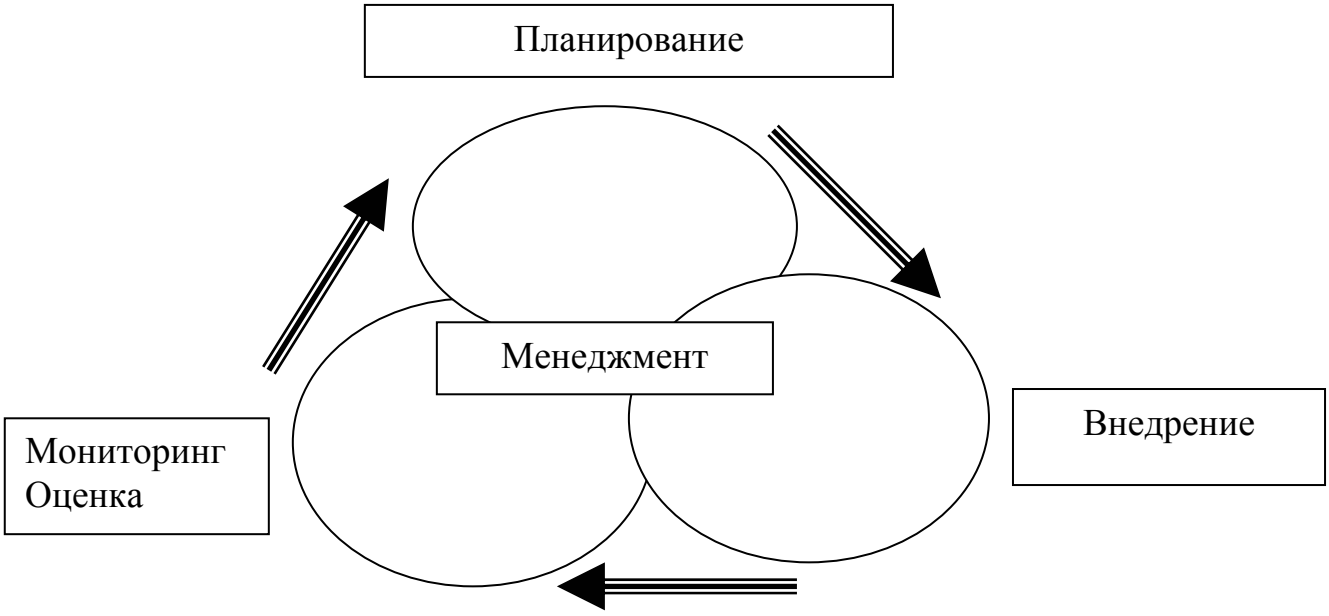
Международные модели менеджмента
- Традиционный менеджмент
- Материально - технический менеджмент
- Менеджмент потребления
- Качественный менеджмент
- Стратегический менеджмент/профилактический

Согласно традиционному циклу (рис.1.2) менеджмент проходит следующие стадии:

- Планирования
- Внедрения
- Оценка
- Мониторинг

Рисунок 1.2

Цикл менеджмента



Планирование это:

- анализ прошлого, понимание будущего и видение будущего
- гарантия того, что имеющиеся ресурсы сейчас и в будущем будут рационально использованы для достижения намеченных результатов.

Планирование:
- ставить под вопрос текущую ситуацию
- требует время
- требует участия всех
- требует согласованности.

Стратегическое планирование
- определение миссии/целей и стратегического направления

- анализ внешних условий, возможностей и угроз
- оценка внутренних сильных и слабых сторон
- установление целей
- выбор стратегии для достижения целей
- определение задач
- разработка рабочих планов с необходимыми мероприятиями для решения каждой задачи
-подготовка финансового плана/бюджета.

Внедрение это:

- выполнение запланированных мероприятий и задач, которые необходимо завершить для достижения ожидаемых результатов.

Оценка это:

- определение прогресса в достижении целей и результатов программы (произошли ли ожидаемые изменения/ влияние.

Мониторинг это:

- постоянный сбор и анализ данных и интерпретация соответствия мероприятий программы согласно установленным критериям (стандартам).

Таким образом, внедрение менеджмента в здравоохранение означает:

- новое понимание роли управления на всех уровнях системы здравоохранения (достижение организационных целей, адаптация к условиям изменяющейся окружающей среды);
- вопросы практического приложения теории управления в системе здравоохранения (баланс между результативностью и эффективностью, эффективное использование ограниченных ресурсов);
- новое понимание принципов и задач деятельности руководящих работников в системе здравоохранения (работа с людьми и работа среди людей).

Наряду с этим менеджмент в здравоохранении - это:

- системный подход, чтобы изменить состояние здравоохранения к лучшему;
- возможность удовлетворить и превзойти ожидания пациента и населения.

Система здравоохранения, являясь по сути очень сложной организационной структурой, также нуждается в менеджменте, т.е. в динамичном процессе, объединяющем планирование, целевое внедрение и оценку, основанную на достоверных данных.

1.2 Характеристика организации как системы управления

Из всего многообразия определений понятия «организация» можно выделить следующие:

1. Организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы
2. Организация как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имею место в процессе совместного труда
3. Организация как группа людей с общими целями

При этом организация должна отвечать следующим обязательным требованиям:

- наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие, по крайней мере, одной общественно полезной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата);
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Следовательно, в обобщенном виде организация-это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам (функциям, методам и принципам управления, сложностью операций и процедур и т.п.). Вместе с тем, они имеют общие для всех организаций характеристики (рис. 1.3).

Ресурсы

Целью всякой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используются ею для достижения ее тактических и стратегических целей. Основные ресурсы — это люди (трудовые ресурсы), основные и оборотные средства, технологии и информация.

Внешняя и внутренняя среда

Одной из самых значительных характеристик организации является ее зависимость от внешней среды. Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешней среды.

Рисунок 1.3

Общая характеристика организации

Это условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее. Рассматривая влияние внешней среды (политическая и экономическая среда, культура, экология и др.), на организацию следует иметь в виду, что оно неодинаково. Поэтому важно уметь выявить наиболее существенные факторы внешнего влияния и выработать эффективные способы реагирования на внешние воздействия.

Под внутренней средой организации понимают ситуационные факторы внутри организации. Так как организации представляют собой созданные людьми системы, то их внутренние факторы в основном являются результатом управленческих решений. По сути это хозяйственный организм организации, ее структура (рис.1.4)

Цели организации.

Организацию следует рассматривать как средство достижения целей. Цели — это конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив. Организация имеет всегда хотя бы одну общую цель, достичь которую стремятся все члены трудового коллектива. На практике весьма редко встречаются организации, имеющие только одну цель. Организации, имеющие несколько взаимосвязанных целей, называют сложными организациями. Важно, чтобы намеченные трудовым коллективом цели были реальными и выполнимыми.

Структура организации — это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.
Задача — это предписанная работа или часть работы (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технологической точки зрения задачи предписываются не работнику, а должности.

Рисунок 1.4

Внутренняя среда организации

В соответствии со структурой организации, каждой должности предписан ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.
Технология — это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соотв етствующих знаний, необходимых для осуществления преобразований в материалах, информации и людях. Задачи и технология тесно взаимосвязаны. Выполнение задачи предполагает использование конкретной технологии .
Люди (трудовые ресурсы) это пятый и наиболее значимый элемент внутренней среды организации. Цели организации достигаются через труд людей. Это значит, что в менеджменте все внутренние элементы никогда не рассматриваются изолированно друг от друга. Изменения одного из названных элементов будут в определенной мере влиять на все остальное. Взаимосвязь внутренних элементов организации: целей, структуры, задач, технологии и людей, показана на рис.1.5.

Рассмотренные характеристики и понятия относятся к формальной организации. Вместе с тем, в каждом трудовом коллективе наряду *с формальной (официальной)* структурой взаимоотношений существуют и *неформальные (неофициальные)* отношения между членами коллектива..

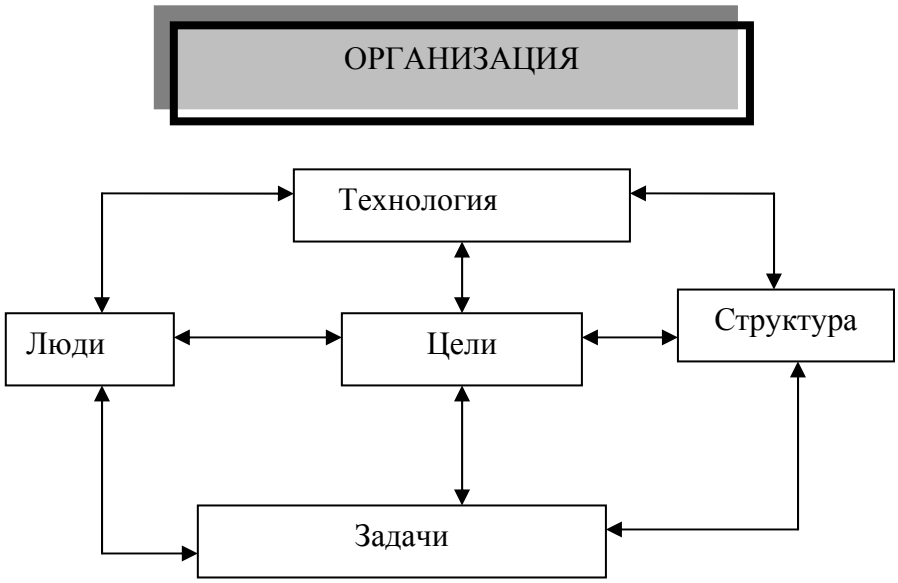
Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются *формальными.* Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различного рода нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д. *Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей, признается неформальной группой (организацией).*

Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий, они определяются общностью взглядов, склонностей и интересов и не регламентируются никем и ничем. Здесь нет списка членов коллектива, указаний на обязанности,

согласованные роли. Поэтому следует иметь в виду, что процесс управления относится к созданию и функционированию формальной организации.

Рисунок 1.5

Взаимосвязь внутренних элементов организации



Неформальные, или теневые, группы существуют в каждой организации. Они неизменно "вырастают" из дружеских отношений и отношений, не определяемых организационной схемой. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали.

1.3 Сущность управленческой деятельности. Уровни, объект и субъект управления

Организация труда на научной основе объективно требует соответствующих форм его разделения, главной целью которого является специализация работников на выполнении отдельных видов работ, операций и процедур.

Горизонтальное разделение труда — это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности. По сути это разделение всей работы на составляющие компоненты, т.е. расчленение общего производственного процесса на частное, непрерывное обособление различных видов трудовой деятельности со специализацией производства и исполнителей. По горизонтали труд разделяется, как правило, по функциональному, товарно-отраслевому и квалификационному признакам.

Функциональное разделение труда находит отражение прежде всего в специализации работников по видам деятельности. В данном случае обособляются отдельные функции и выделяются соответствующие работники для их выполнения.

Разделение труда *по товарно-отраслевому признаку* связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур.

Квалификационное разделение труда основывается на том, что при определении видов трудовой деятельности исходят из сложности работ и необходимой для их выполнения квалификации. В таком случае не должен нарушаться принцип, согласно которому ни один работник высокой квалификации не должен делать работу, которую может выполнить работник более низкой квалификации. Нарушение этого принципа повышает стоимость работ и ведет к расточительству человеческих ресурсов.

Вертикальное разделение труда. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. В данном случае на первый план выступает обособление функции управления, суть которой состоит в целенаправленном координировании и интегрировании деятельности всех элементов организации. Кто-то должен взять на себя обязанности капитана с тем, чтобы определить круг обязанностей подчиненных, планировать, организовывать, координировать и контролировать все структуры и звенья организации. В такой работе всегда присутствуют два момента: *интеллектуальный* (подготовка и принятие решений) и *волевой* (проведение их в жизнь).

В укрупненном плане вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям:

общее руководство — выработка и проведение в жизнь главных, перспективных направлений деятельности организации;

технологическое руководство — разработка и внедрение прогрессивных технологий. Это рационализация производственных процессов на основе внедрения современных методов управления;

экономическое руководство — стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности организации, внедрение хозрасчета и обеспечение ее рентабельной работы;

оперативное управление — составление и доведение до микроколлективов и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организация систематического контроля за ходом и качеством производственного процесса;

управление персоналом — подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации.

Таким образом, в организации существуют две внутренние формы разделения труда. *Первая* — это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. *горизонтальное* разделение труда. *Вторая*, называемая *вертикальной*, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет **сущность управления**.

Считается, что эффективность работы в организации определяется степенью и уровнем развития вертикального разделения труда. По сути речь идет об организации труда руководителей по координации деятельности структурных подразделений и исполнителей.

Управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда. Вследствие этого работа по управлению отделяется от неуправленческой работы, поскольку управление как вид деятельности присуще всякому совместному труду. В широком понимании *управление — это процесс планирования, организаи, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформировать и достичь целей организации*. Т.е. *управленческий труд* — это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.

Можно выделить специфические особенности управленческого труда – это умственный труд работников аппарата управления, состоящий из трех видов деятельности:

- организационно-административной и воспитательной (прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения);
- аналитической и конструктивной (восприятие информации и подготовка соответствующих решений);
- информационно-технической (документационные, учебные, вычислительные и формально-логические операции);

В зависимосги от функциональной роли в процессе управления организацией выделяют: руководителей, специалистов и вспомогательный персонал.

Труд руководителей представляет собой наиболее высокую ступень управления. Они принимают решения по важнейшим вопросам деятельности организации, направляют и координируют работу низших звеньев.
Специалистпы выполняют функции по подготовке и реализации управленческих решений. В их деятельности сочетаются функции управления и исполнения.
Вспомогательный персонал (технические исполнители) осуществляют информационное обслуживание аппарата управления.

Несмотря на то, что все руководители организации выполняют управленческие действия, нельзя сказать, что все они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится затрачивать время на координирование работы другах руководителей, которые в свою очередь координируют работу менеджеров более низкого уровня и т.д. до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда и образует уровни управления. Форма пирамиды показывает, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.
Высший уровень управления организацией может быть представлен председателем Совета директоров (наблюдательным советом), президентом, вице-президентом, правлением. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации. В связи с этим в высшем руководстве можно выделить два подуровня: *полномочное управление* и *общее руководство*.
Руководители среднего уровня управления обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Это руководители отделений, директора предприятий, входящих в состав организации, начальники функциональных отделов.
Низший уровень управления представлен младшими начальниками. Это руководители, находящиеся непосредственно над другими работниками (не руководителями). Это лица ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей. Следует отметить, что на всех уровнях управления руководители выполняют не только чисто управленческие, но и исполнительские функции. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций понижается (расчеты показывают, что на высшем уровне исполнение занимает около 10 % общего бюджета времени менеджеров; на среднем — 50; на низшем — около 70%) .
Такое распределение общего бюджета времени связано с тем, что менеджеры всех трех уровней имеют две области заданий: *задания по менеджменту* и *задания по специальности*. Это значит, что руководитель любого уровня управления определенный процент времени тратит на принятие управленческих решений и определенный — на принятие решений по специальности. С повышением уровня управления удельный вес заданий по специальности падает, а по менеджменту соответственно возрастает.
Приведенная классификация уровней управления имеет самый общий вид. В зависимосги от размера и вида организации, ее отраслевых и территориальных особенностей, других факторов характеристика состава и функций менеджеров на каждом из трех уровней управления может существенно меняться.

Процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и субъекта (управляющего органа). Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: *управляемой* и *управляющей*. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами — это взаимоотношения людей.

Таким образом, под *объектом управления* следует понимать отдельную структуру организации либо организацию в целом, на которую направлено управляющее действие. *Субъект управления* — орган либо лицо, осуществляющее управляющее действие.

В связи с этим одна и та же структура организации может быть и объектом и субъектом управления. К примеру, в больнице управляющей подсистемой является управленческий аппарат во главе с главным врачом, а управляемой — клинические отделения. В клиническом отделении в свою очередь управляющей подсистемой будет управленческий аппарат во главе с заведующим клиническим отделением, а управляемой — врачи и медицинские сестры. В то же время администрация (главный врач) больницы трансформируется из управляющей подсистемы в управляемую тогда, когда выполняют приказы (указания, распоряжения, решения), поступающие от вышестоящих органов руководства (управления здравоохранения или министерства здравоохранения).

1.4 Специфика управления в сфере здравоохранения

Все организации, независимо от того, в какой сфере они действуют, сталкиваются с общими проблемами в области управления. На основе общих закономерностей выстраиваются конкретные методы управления в зависимости от тех условий, в рамках которых они применяются. Не является исключением и здравоохранение. Специфика управления ЛПУ обусловлена прежде всего тем, что здравоохранение - особая сфера деятельности, существенно отличающаяся от других видов деятельности. ЛПУ имеют особые характеристики, которые требуют модификации общих принципов управления или изменения акцентов. Во-первых, результатом деятельности медицинского учреждения является услуга, что определяет специфический характер взаимодействия ЛПУ с потребителями их услуг. Это прежде всего прямой контакт с потребителем и вовлечение его в процесс оказания услуги. При этом пациенты - основные элементы внешней среды для ЛПУ, и каждое взаимодействие с клиентом можно рассматривать как прямой контакт с окружающей средой. Но что наиболее важно, человек не является пассивным объектом, он реагирует на оказываемое на него воздействие (часто не вполне предсказуемо) и тем самым непосредственно влияет на весь процесс работы с ним, становится соучастником этого процесса. Это, в свою очередь, находит выражение в многовариантности технологий, используемых в работе с клиентом, в особой значимости этических ценностей и принципов, сложившихся в обществе, в принципиально важной роли медицинских работников в процессе оказания услуг. Отсюда вытекает сложность оценки качества и необходимости оказываемых медицинских услуг и, соответственно, результатов деятельности медицинских организаций в целом и труда их сотрудников. Это в большей степени определяет организацию управления в сфере здравоохранения. Во-вторых, медицинские услуги относятся к социальным услугам. Это означает, что, с одной стороны, они помимо непосредственного эффекта для потребителя имеют и общественный, социальный эффект, а с другой - общество признает важность получения гражданами медицинских услуг и свою роль в их обеспечении медицинским обслуживанием.

Таким образом, среди наиболее существенных признаков медицинских учреждений, связанных с характером их деятельности и оказывающих влияние на процесс управления ими, специалисты отмечают: сложность определения качества и измерения результатов работы; высокую специализацию основной деятельности, которая часто имеет срочный и неотложный характер; отсутствие права на неопределенность и ошибку; потребность в тесной координации работы различных подразделений; высокую квалификацию сотрудников, большая часть которых выступает прежде всего как представители своих профессий (имея специальные знания и опыт, руководствуясь в своей работе системой моральных норм и принимая решения о лечении пациентов, они стремятся к самостоятельности и проявляют лояльность прежде всего по отношению к пациентам и коллегам по профессии); необходимость контроля со стороны администрации медицинских

учреждений за деятельностью врачей, которые непосредственно влияют на определение объема работы и, соответственно, расходов ЛПУ; трудность координации работы и распределения полномочий и ответственности, связанную с двойным подчинением, существующим во многих медицинских учреждениях, особенно больницах. При этом следует отметить, что подобные характеристики присущи организациям, существующим и в других сферах. В этом смысле ЛПУ, может быть, и не являются абсолютно уникальными структурами. Однако особенность медицинских учреждений состоит в том, что для них характерны все вышеперечисленные признаки вместе взятые, что, в свою очередь, приводит к более интенсивному их проявлению.

Модели управления медицинскими учреждениями.

Многообразие субъектов, объектов и, соответственно, форм деятельности - характерная особенность здравоохранения. Можно выделить три типа медицинских учреждений, соответствующие трем секторам современного общества *(государственные, частные и некоммерческие)*, каждый из которых имеет свою специфику в области управления.

Государственные медицинские учреждения. Государственный сектор здравоохранения представляет коллективные социальные ценности, которые не могут быть адекватно реализованы за его пределами. Эти ценности определяются не через рынок, а в ходе общественного развития и политического процесса на основе учета разнообразия социальных и экономических интересов, существующих в обществе. Государственные лечебно-профилактические учреждения финансируются за счет государственных средств, оказывая услуги населению либо бесплатно, либо за плату, которая обычно не превышает себестоимости услуг. Последние могут продаваться и по рыночным ценам, но только в случае принятия соответствующего решения.

Для осуществления подобных задач необходима особая модель управления. Ее характерными чертами является то, что государственные учреждения: подотчетны в своих действиях как законодательным и исполнительным органам власти, так и обществу в целом, они находятся под постоянным пристальным вниманием общественности и средств массовой информации; осуществляют единообразный подход к клиентам, необходимость которого определяется концепцией равных прав граждан на охрану здоровья; придерживаются на регулярной основе определенных процедур, закрепленных соответствующими законами и иными нормативными актами; руководствуются в кадровой политике принципами государственной службы (порядок продвижения по служебной лестнице, установление заработной платы, определение уровней ответственности и полномочий).

Частные медицинские организации. Наиболее показательным проявлением новых тенденций в управлении здравоохранением является появление частных организаций с присущими им особенностями. Такие организации финансируются не государством, а учредителями (физическими и/или юридическими лицами). Помимо различия в финансировании, частные организации отличаются от государственных также тем, что:

- Управление ими имеет большую гибкость, в частности, управленцы или менеджеры пользуются большей свободой в принятии решений и процесс управления, соответственно, имеет более персонифицированный характер;
- Принятие управленческих решений диктуется прежде всего экономическими параметрами, проявляется особая чувствительность к затратам, т.е. в частных организациях строго соблюдается принцип прямой взаимосвязи между доходами и расходами. Все это позволяет частному сектору лучше удовлетворять индивидуальные запросы населения на более высоком технологическом уровне, обеспечивая высокое качество обслуживания. Именно в этом отношении частные медицинские учреждения составляют реальную конкуренцию государственному сектору. В то же время не следует забывать, что как это ни кажется парадоксальным для организаций, в задачи которых входит забота о здоровье людей, они по своей сути являются организациями коммерческими, т.е. создаются прежде всего для извлечения

их владельцами материальной выгоды, и в этом, видимо, нужно искать предел возможностей частного сектора в сфере здравоохранения.

“Третья” модель управления в здравоохранении. В здравоохранении существует и так называемый “третий сектор”, образуемый некоммерческими организациями. Этот термин появился в США в 70-е годы и должен был отразить тот факт, что подобные организации рассматривались как своего рода альтернатива как частным, так и государственным организациям с присущими им недостатками. В некоммерческих организациях приверженность ценностям, осуществляемым через государственный сектор, сочетается с гибкостью и эффективностью, которые считаются атрибутами рынка. В числе принципиальных особенностей некоммерческих организаций следует отметить такие, как:

- Функционирование на основе принципа добровольности, который выражается в том, что некоммерческие организации возникают как результат намерения их учредителей заняться на некоммерческой основе определенной деятельностью для решения той или иной социальной проблемы. Создание некоммерческой организации осуществляется по решению учредителей, которые действуют исходя из определенной мотивации по собственной инициативе без какого-либо вмешательства со стороны государственных или иных структур. Кроме того, многие некоммерческие организации часто привлекают для выполнения своих задач труд добровольцев.
- Некоммерческие организации не ставят своей целью извлечение прибыли и ее распределение между участниками. При ведении коммерческой деятельности, что в принципе им не запрещается, полученные доходы могут быть использованы исключительно в интересах развития организации и достижения поставленных ею целей.

Особенности некоммерческих организаций отражаются и в формах управления ими, в частности, в методах их взаимодействия с государством и частным сектором, во взаимоотношениях между учредителями и управленческим персоналом, в организации труда добровольцев и т.д. Следует отметить, что некоммерческие организации отличаются большим многообразием как в организационных формах, так и в масштабах их деятельности в различных странах.

Рекомендуемые нормативные документы и литература

1. Указ Президента Республики Узбекистан «О Государственной программе реформирования системы здравоохранения Республики Узбекистан», от 10.11.1998г. № VII-2107
2. Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему реформированию системы здравоохранения» от 26.02.2003г.
3. Постановление Кабинета Министров РУз. “О совершенствовании порядка финансирования бюджетных организаций” от 03.09.1999г. № 414
4. Постановление Кабинета Министров «О совершенствовании управления в системе здравоохранения», от 14.01.1999г. № 18
5. Концептуальная основа моделирования реформы здравоохранения стран Центральной Азии: сборник материалов. ЗдравРеформ/ЮСАИД, Алматы, Казахстан, 1999г.
6. Салтман Р.Б., Фигейрас Дж. Реформы системы здравоохранения в Европе (анализ современных стратегий). М. 2000г.
7. Шейман И.М. Реформа управления и финансирования здравоохранения. М. «Русь» «Издатцентр», 1998г.
8. Шейман И.М. Экономика здравоохранения. Учебное пособие. Москва, 1999г.

Раздаточный материал для слушателей

Слайд 1

Менеджмент в здравоохранении создаёт навыки\компетентность необходимые для того, что бы можно было:

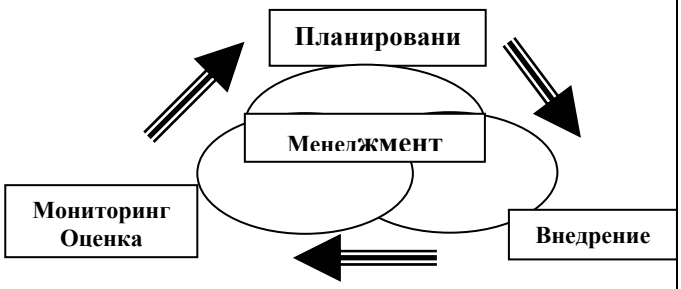
Изменять **процесс работы**

Улучшать **состояние здравоохранения**

Производить **результат/влияние**

Слайд 2

Цикл менеджмента

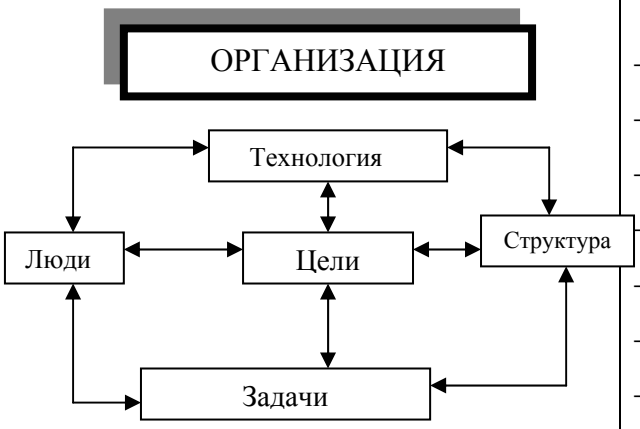


Слайд 3

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Управление — это процесс планирования, организаиш, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформировать и достичь целей организации

Слайд 4



Слайд 5

Управленческий труд состоит из трех видов деятельности:

- организационно-административной и воспитательной (прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения)
- аналитической и конструктивной (восприятие информации и подготовка соответствующих решений)
- информационно-технической (документационные, учебные, вычислительные и формально-логические операции)

Слайд 6

Любая организация – это единство двух подсистем управления:

Управляемой
и
Управляющей

В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами — ***это взаимоотношения людей***.

Слайд 7

Наиболее существенные признаки медицинских учреждений:

- сложность определения качества и измерения результатов работы
- высокая специализация основной деятельности, которая часто имеет срочный и неотложный характер
- отсутствие права на неопределенность и ошибку
- потребность в тесной координации работы различных подразделений
- высокая квалификация сотрудников, большинство которых выступает прежде всего как представители своих профессий.

II. Структура Организационного Управления в Учреждениях ПМСП

Данный раздел предназначен для обучения заведующих и финансовых менеджеров основным управленческим дисциплинам связанных с общим руководством учреждений ПМСП.

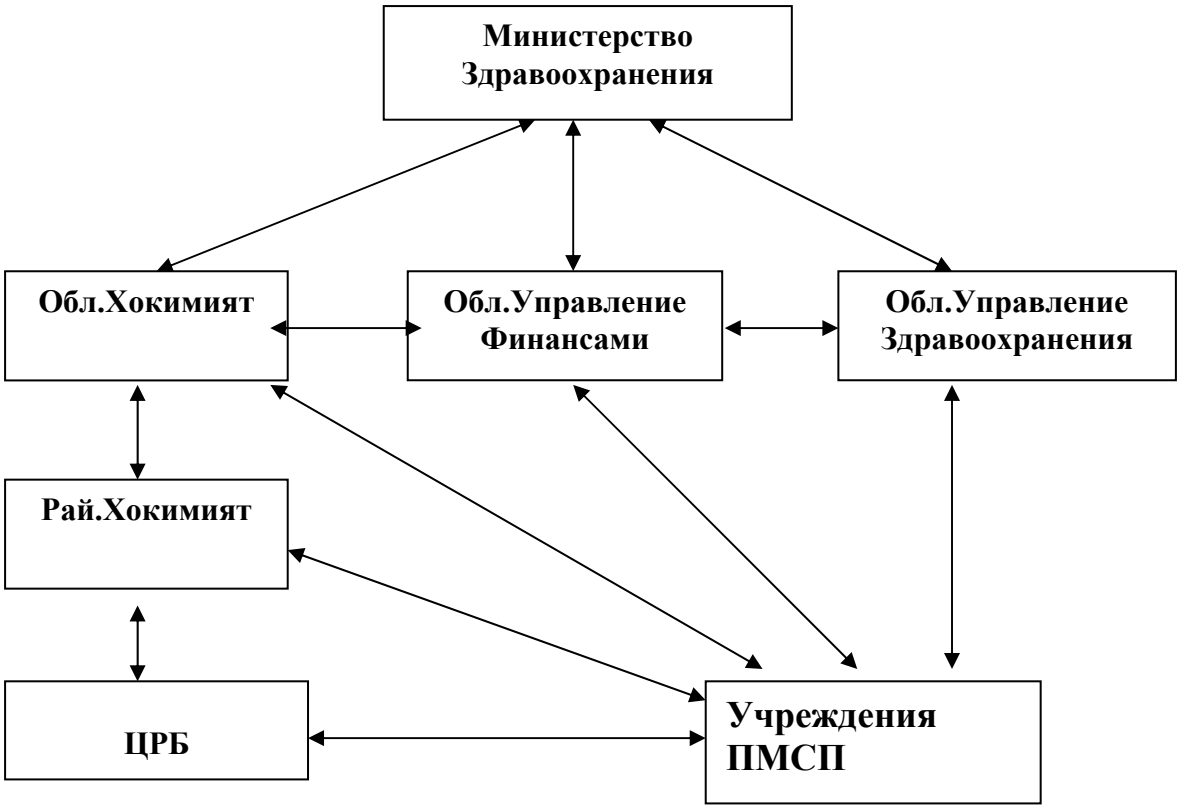
Цель: Четко определить общую структуру здравоохранения, структуру медицинских учреждений, понять ее значение и определить справочные материалы, используемые для общего управления учреждениями ПМСП.

2.1 Организационная структура управления системы здравоохранения

Хотя учреждения ПМСП являются юридически самостоятельными учреждениями, они представляют отчетную документацию областному управлению здравоохранения, а услуги, предоставляемые ими и решения, влияют на другие организации сектора здравоохранения. Республиканские, областные и районные организации находятся во взаимной зависимости и действуют как единая система. Эта система регулирует поток информации, предоставляя возможность различным медицинским учреждениям действовать совместно для улучшения предоставления медицинских услуг населению.

В схеме 1 представлена структура потоков информации между различными учреждениями.

Схема 1



2.2 Организационная структура учреждения ПМСП

Каждое учреждение ПМСП имеет соответствующую организационную структуру. Администрация учреждения ПМСП представлена заведующим и финансовым менеджером, являющимися первыми ответственными лицами, но остальному персоналу учреждения могут быть делегированы определенные обязанности. Каждый работник должен быть осведомлен о порядке подотчетности и взаимоотношениях внутри организации. Осведомленность персонала об организационной структуре облегчит процесс принятия решения, общения и общую координацию работы персонала. Поэтому, будет полезным для каждого учреждения разработать схему организационной структуры, показывающую место и зону ответственности каждого работника, и согласовать эту схему с персоналом. Далее приводится пример составления схемы организационной структуры учреждения ПМСП.

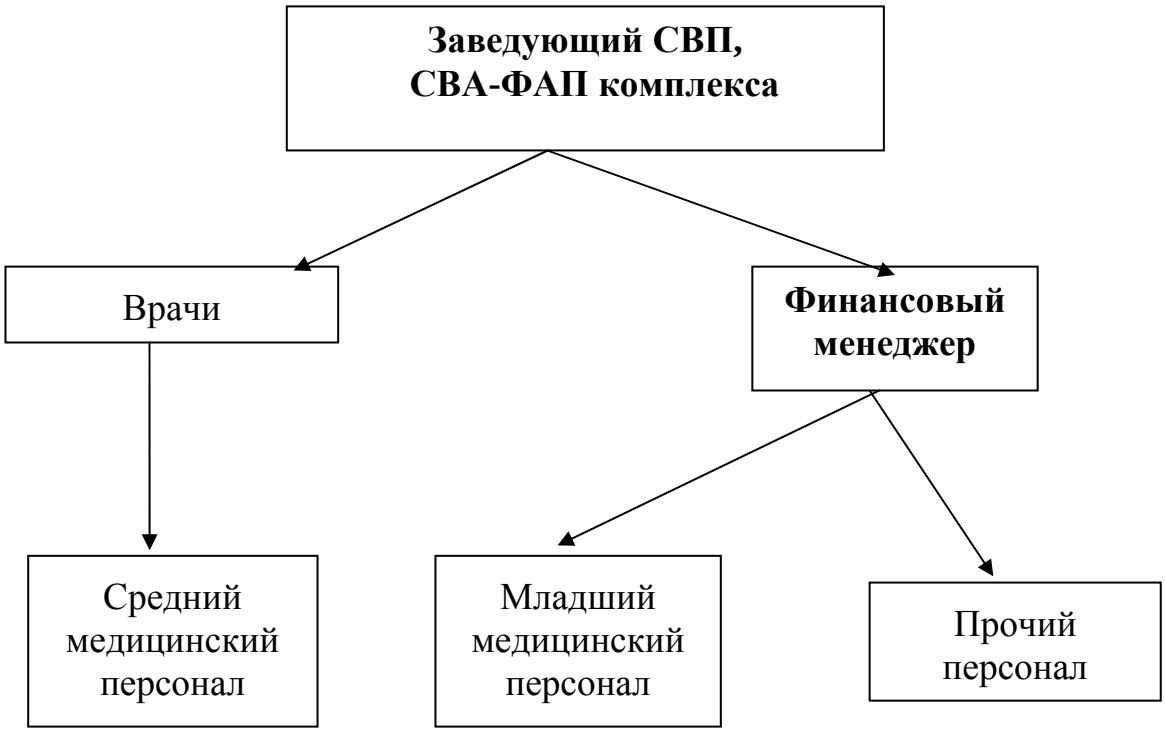
2.3 Организационные схемы учреждений ПМСП

В первом примере – в административной схеме – графически изображена структура отчетности на уровне ПМСП. Заведующий является руководителем организации и показан на самом верху структуры. Средний медицинский персонал отчитывается врачам, тогда как остальной штат – финансовому менеджеру. Когда вы создаете схему вашего учреждения, вам нужно будет включить в нее имена всего персонала и показать, кто является чьим непосредственным начальником.

Организационная схема вашего учреждения будет различной. Структура организации и взаимоотношения в вашем учреждении – это дело заведующего и финансового менеджера.

Схема 2

Примерная схема организации учреждения ПМСП



Одним из важнейших аспектов деятельности новых учреждений ПМСП является создание корректных взаимоотношений между заведующими и финансовыми менеджерами

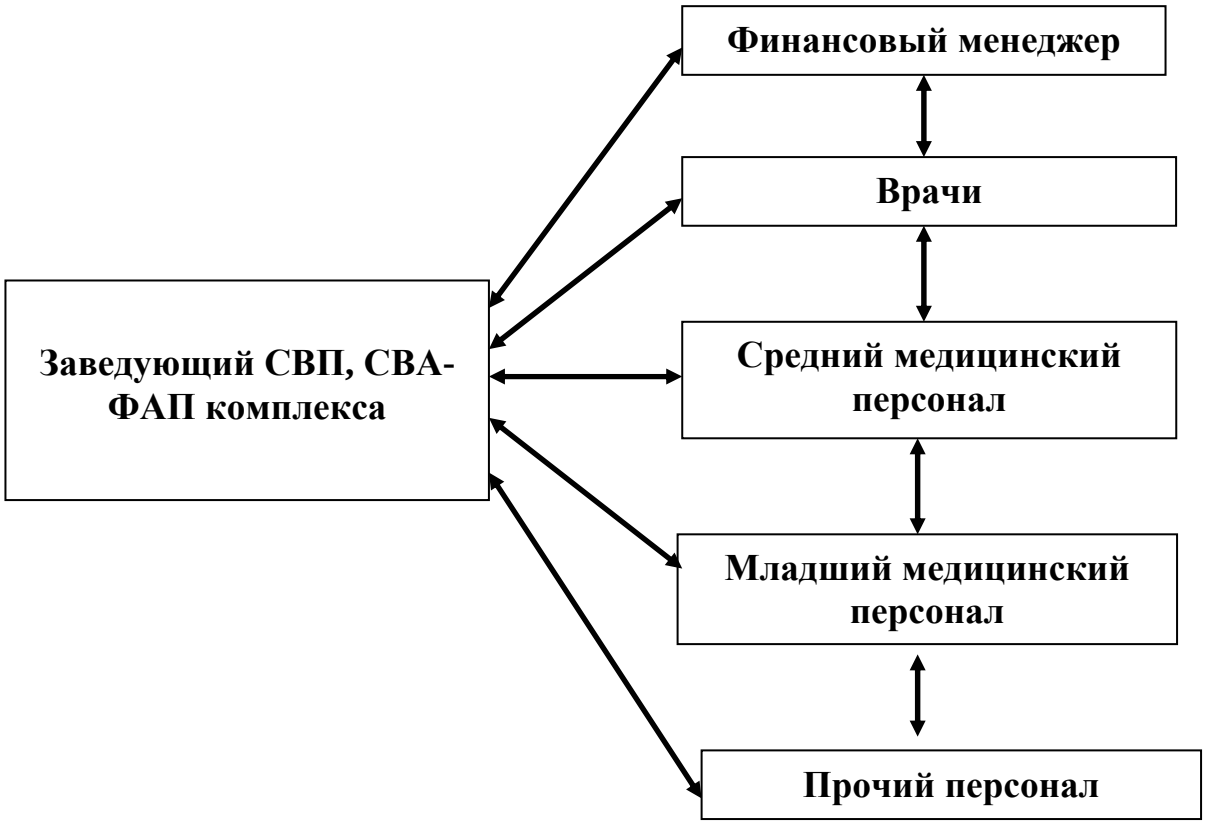
этих учреждений для осуществления совместной деятельности в принятии организационных решений. Очень важно, чтобы обе стороны ясно понимали взаимосвязь между решениями, принимаемыми каждой стороной, и необходимостью в обмене информацией, а также в обоюдном согласовании ключевых решений, касающихся бюджета и затрат организации.

Медицинский персонал должен быть осведомлен о том, каким образом предоставляемое им лечение (например: лабораторные исследования, предоставление медикаментов, выписка направлений, и т.д.) влияет на финансовые вопросы организации. С другой стороны, финансовые менеджеры должны тесно работать с заведующими для того, чтобы определить наиболее оптимальные пути предоставления менее дорогостоящих медицинских услуг высокого качества. Эта задача может быть достигнута только при условии совместной работы.

Следующий пример – схема, отображающая функциональную подчиненность; она иллюстрирует взаимодействие всего персонала в учреждении ПМСП. Заведующий, как показано, взаимодействует со всем персоналом и важно, чтобы он/она постоянно взаимодействовал с каждым членом штата для того, чтобы поделиться своими взглядами на то, каким образом будет управляться учреждение. Но самое главное здесь – это как заведующий, финансовый менеджер и прочий персонал взаимодействуют друг с другом. У каждого есть навыки и опыт, которые могут способствовать успеху учреждения.

Схема 3

Примерная схема организации учреждения ПМСП



Упражнение: Участники должны начертить организационную схему своего учреждения, отображающую функциональную подчиненность и иллюстрирующую взаимодействие всего персонала в учреждении. Обсудите как сегодня выглядит организационная схема и какие изменения необходимо произвести.

2.4 Наделение полномочиями

Одна из наиболее встречающихся ошибок, которую совершают новые руководители - это то, что они сразу берут всю ответственность на себя и стараются выполнить всю работу сами. Менеджер, который только начал работать как руководитель, должен знать, что работа с персоналом – это непрерывный цикл приобретения новых навыков и методов более эффективного управления людскими ресурсами. Одним из основных направлений управленческой деятельности является наделение сотрудников различными полномочиями

Обычным методом управления во времена бывшего Советского Союза был «добровольно принудительный» метод управления, где руководитель (начальник) строго налагал свою волю и мнение на сотрудников. Успеваемость работников измерялась их пассивным выполнением указаний начальника. Домысел лежащий в основе такого метода управления показывает, что начальник всегда прекрасно знал своё дело и не нуждался в произвольных идеях или творческого подхода со стороны сотрудников.

Одним из результатов такого метода управления являлось упущение новых идей и замыслов. Творческий подход к решению различных задач не принимался во внимание. Такой стиль управления также приводит к большой трате времени руководителя на решения простейших обычных задач, которые могут решиться на низшем уровне. Так как все решения должен был принимать начальник, сотрудники не решались проявлять излишнего энтузиазма, ибо не попасть под горячую руку начальника.

Почему необходимо наделять полномочиями?

Ваш долг как менеджера или заведующего - выступать лидером своей организации. Одной из ваших главных обязанностей является определить самое достоверное направление, по которому вы хотите повести свою организацию. Для того чтобы правильно определить это направление необходимо совместно работать со всеми членами организации. Руководителям не всегда бывает всё известно о каждом аспекте учреждения, тем не менее, их основная обязанность знать, как управлять им. Для того чтобы достичь желаемого успеха у руководителей должен быть хороший штат работников.

Для того чтобы собрать и сохранить хороший штат работников, им необходимо дать почувствовать себя полезными для организации и что их работа, несомненно, оценивается. Это можно сделать путём предоставления им возможности показать, как они выполняют свои задания и справляются со своими проектами. Это послужит толчком для их постоянного удостоверения о продуктивности и успехе деятельности организации. Наделяя работников определёнными полномочиями, вы создаёте атмосферу персональной ответственности и активного участия в деятельности организации.

После предоставления статуса самостоятельного юридического лица учреждениям ПМСП, их ответственность намного увеличилась, а также намного увеличилась ответственность руководителей этих учреждений. Для того чтобы руководители справились со всеми обязанностями, необходимо наделять определёнными полномочиями только тех, кто действительно справится с ними.

Наделение полномочиями поможет привести к творческому подходу для решения задач путём привлечения новых идей методов.

Результаты эффективного наделения полномочиями.

Мотивация: Доверие-это одно из наивысших форм мотивации. Доверие выплескивает самые лучшие качества в человеке. Доверяя работникам в выполнении определённой работы, вы внушаете в них чувство гордости и совершенства. Доверяя им, вы заслужите их доверия к вам, для чего, соответственно, требуется время. Необходимо постоянно обучать и совершенствовать квалификации работников, для того чтобы их компетентность поднялась на уровень доверия между вами.

Эффективное управление: Передача ответственности более способным и талантливым работникам значит, что руководитель умеет сконцентрировать их силы на решение более комплексных задач, что в результате обернётся более высокой продуктивностью для организации.

Рост /продвижение: Предоставляя работникам больше власти и ответственности, вы поможете своей организации вырасти, т.е. прогрессировать. Рост сотрудника проявляется в его компетентности и мотивации. Организация и руководители становятся более продуктивными с такими работниками.

Как наделять полномочиями?

Осведомлять о желаемом результате действий: Четкое взаимопонимание о том, что необходимо достичь, т.е. сосредоточить внимание, на **что** именно нужно сделать, а не **как** это сделать. Сосредоточится на результатах действий, а не на методах.

Разработать порядок действий: Определите параметры, в соответствии с которыми должен действовать работник. То есть, укажите, что **нельзя** делать, а не что **можно** делать. Этим вы возлагаете на них ответственность за полученные результаты работы.

Определить ресурсы: Определите необходимые материальные, технические или людские ресурсы, которыми сможет воспользоваться работник для достижения желаемого результата.

Обеспечить оценку качества работы: Разработайте критерии оценки качества результатов деятельности.

Пояснить последствия оценки качества: Поясните, что произойдёт в результате плохой или хорошей оценки, например, материальное или устное поощрение, предоставление различных заданий и т.д.

Порядок пояснения последствий оценки качества

Для неопытных и молодых работников: меньше пояснять желаемого результата, а больше указаний на то, как добиться его; определять больше необходимых ресурсов; часто проводить оценку качества; и предпринимать непосредственные меры по последствиям оценки.

Для опытных и взрослых работников: больше пояснять результаты, требующие больших усилий, и давать меньше указаний; реже проводить оценку качества; менее измеримых, но более различимых стандартов.

Заключение

Больше власти: Дайте работнику почувствовать себя хозяином над той ответственностью, которую вы на него возложили.

Возложить ответственность: Передавайте ответственность более способным и талантливым работникам, предоставляя им возможность в выборе методов осуществления определенной деятельности, и ставя их в ответственность за результаты.

Подготовить свою команду: обучайте своих сотрудников! Тренируйте в них чувство уверенности и компетентности.

Сохранить ответственность за работником: Периодически делайте оценку прогресса к желаемому результату. Если сотрудник нуждается в помощи, руководитель может предложить свою помощь, если у него есть на это время, имея ввиду, что этот сотрудник является «хозяином» своего дела. Не отнимайте у него эту ответственность, когда временно выполняете его обязанности.

Упражнение: Проведите дискуссию в аудитории по следующим вопросам: В каких аспектах своей работы руководители могут наделять сотрудников полномочиями? Какими организационными качествами необходимо обладать руководителю, для того чтобы уметь наделять сотрудников полномочиями?

2.5 Пакет основных административных документов

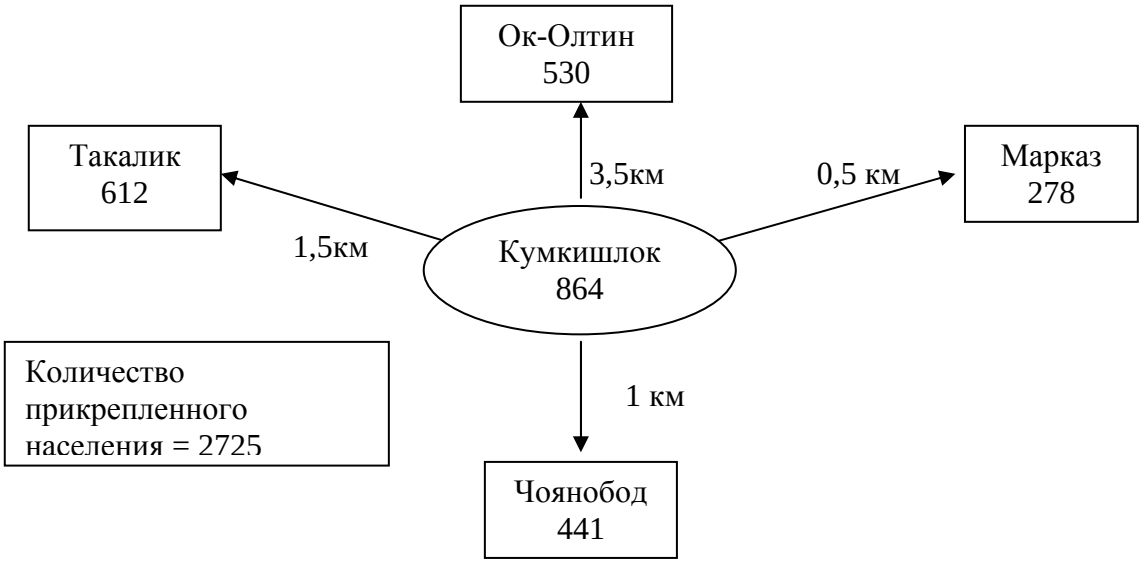
Следующие административные документы необходимо иметь в наличии в каждом учреждении. Эти документы необходимо либо приобрести, либо создать, если они еще ведутся в вашем учреждении. Все изменения необходимо регистрировать в этих документах. Эти документы помогут четко распределить административные функции внутри учреждения и определить должностные обязанности работников. Перечень, приведенный ниже, не является исчерпывающим и наверняка уже существует во многих учреждениях. Однако, поскольку многие заведующие и финансовые менеджеры не имели опыта административной работы, для них будет полезным ознакомиться с этим пакетом документов:

- График организационной структуры учреждения ПМСП
- Карта или график обслуживаемого участка, указывающий обслуживающие пункты
- Перечень оказываемых услуг
- Штатное расписание и график фактически занятых должностей (с учетом вышедших в отпуск или декрет)
- Личное дело каждого работника, с указанием занимаемой должности, прямого руководителя, дату приема на работу, квалификационную категорию, дату и место последнего повышения квалификации
- График работы включающий: дни, часы, график предоставления специальных услуг и т.д.
- Квалификационная характеристика каждого работника, указывающая стандарты и методы работы
- Бюллетени по болезни и отпуску, в которых ведется запись отсутствия каждого работника
- Папка, содержащая все необходимые документы, используемые учреждением в работе с соответствующими организациями
- Перечень имеющегося оборудования, включая наименование прибора (аппарата), его серийный номер и другие данные
- Перечень используемого инвентаря – медикаменты, канцелярские товары, лабораторные принадлежности, и др. (указать дату покупки, дату использования, количество и др.)
- Журнал для записей по содержанию помещения и имущества, включающий записи о ремонте здания, оборудования, автомобилей и др.

2.6 Карта обслуживаемого участка

Так как бюджет сельских учреждений ПМСП сейчас расчитывается по подушевому принципу финансирования, средства выделяются на каждого прикрепленного жителя обслуживаемого участка. Обслуживаемый участок назаначается в зависимости от географического месторасположения учреждения. Если пациент, обратившийся в ваше учреждение, не относится к вами обслуживаему участку, вам не оплатятся израсходованные на него средства и вы потерпите убыток, и в следствии не сможете оказать необходимую помощь своим пациентам.

Исходя из интересов своего учреждения, при регистрации пациентов, обратившихся в ваше учреждение в первый раз, необходимо проверять, действительно ли они относятся к обслуживаемому участку. Лучший способ для такой проверки это карта обслуживаемого участка. Если обратившийся пациент живёт на территории обслуживаемого участка, то его несомненно можно обслужить. Ниже приводится пример карты обслуживаемого участка на которой обозначены имена сёл находившихся в радиусе обслуживаемой территории.



Важно помнить что, необходимо обслуживать пациентов, нуждающихся в неотложной помощи.

2.7 Правила эффективного общения

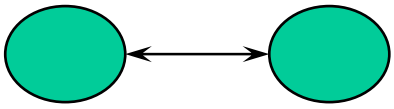
Одна из важнейших административных задач каждого руководителя - это уметь эффективно вести общение со всеми лицами, органами или управлениями, непосредственно имеющими дело с вашим учреждением.

Среда здравоохранения отличается уникальными качествами, что в свою очередь, отличает управление в секторе здравоохранения от управления в других секторах. Так, в сфере промышленности существуют двусторонние отношения между производителем и потребителем. Например, производитель мороженного продаёт его оптовикам или розничным торговцам, где обоюдные ожидания ясны и просты, и существует только два возможных случая для ошибочного обмена информацией.

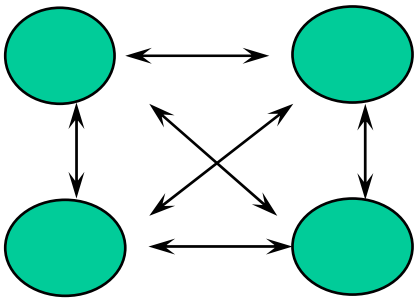
В сфере здравоохранения же, взаимоотношения между сторонами более усложнены. Множество органов и управлений имеют дело и заинтересованы в том, как вы ведёте деятельность своего учреждения, поэтому обслуживая пациента, помните сколько сторон вовлечены в весь процесс.

Типы общения

Обычно общение двустороннее



В здравоохранении задействовано множество объектов



Например:
Областное управление здравоохранения – правопорядки которые необходимо соблюдать.
Областное управление финансами –система оплаты здравоохранения
Областное управление статистики – система отчётности
Сотрудники – должностные обязанности

У всех сторон вовлеченных в процесс есть свои ожидания по отношению к вашему учреждению и результатов его деятельности. Ожидания между вовлеченными сторонами имеют комплексный характер, и процесс обмена информацией более усложнен, что приводит к появлению больше возможных случаев для ошибочного обмена информацией. Поэтому, как руководителям вам необходимо уметь поддерживать эффективные отношения с участвующими сторонами.

Например, плохо управляемая организация говорит о том, что чьи то ожидания не были оправданы. Руководителю такого учреждения необходимо улучшить взаимоотношения с неудовлетворенными пациентами. То есть, необходимо выслушать и постараться понять чего именно требует пациент, каковы причины его неудовольствия, и если это существенные причины, то необходимо сделать соответствующие изменения. Только таким путем можно добиться взаимного согласия, когда все стороны удовлетворены. А для этого необходимо уметь общаться.

Помните, что общение это обоюдный процесс. Помимо того, что вам придется объяснять процесс, планы и принцип, по которому вы ведете свою деятельность, вам также придется прислушиваться к идеям и мнениям других. Одно из самых эффективных качеств, которое вам поможет в этом, это умение активно слушать своего собеседника.

Умение активно слушать это когда вы концентрируете свое внимание полностью на своем собеседнике, не отвлекаясь другими делами. Все мы встречались с таким случаем, когда вы говорите, а ваш собеседник занимается чем-то в то же время. Как вы себя чувствовали в такой ситуации? Многие люди принимают такое поведение как невежество, что приводит к возмущению со стороны говорящего.

Для того чтобы показать, что вы слушаете своего собеседника, можно иногда использовать несловесный намёк, например, кивания головой, или даже произносить внушающие звуки, такие как, «ага». Это такие жесты, которые ваш собеседник сможет увидеть и одобрить. Правильно реагируйте на эмоции собеседника, например, если собеседник возбужден, покажите свое возбуждение, а если расстроен, поддержите его сочувствуя. Так, как вы реагируете на эмоции собеседника, так же, дают ему знать о том, что вы его внимательно слушаете.

В заключение беседы постарайтесь понять суть всего, что было сказано. Многие люди не всегда могут передать словами свою мысль и чувства. Поэтому, если разговор был заведен на серьезную тему, или были приняты какие-то серьезные решения, тогда следует повторить или сделать заключение всему сказанному. При этом советуется использовать начальные фразы, такие как: « если я вас правильно понял, вы хотите чтобы я...», и затем сделать заключение по всем определенным пунктам беседы. Это может показаться очень простым методом, но многие люди не используют его. В результате такого простого метода можно уточнить, что понятое соответствует сказанному, и что стороны пришли к взаимному согласию по принятым решениям. Даже при том случае, когда вы выслушиваете жалобы собеседника, повторяя все сказанное, дайте знать о том, что вы его внимательно слушаете, в чем, в большинстве случаев, именно нуждается человек.

Как руководителю учреждения вам потребуется общаться с широким кругом людей, такими как, свой персонал, пациенты, государственные чиновники и другие. О том, как хорошо вы справляетесь в общении с разными сторонами можно судить по тому, как профессионально подготовлены вы сами.

Практическое Задание

Структура Общего Руководства и Организационного Управления в Учреждениях ПМСП

1. Начертить организационную схему учреждения, на основе настоящего времени. Обсудить следующее:

- Почему подотчетные взаимоотношения построены именно так?
- Обладает ли кто либо из сотрудников, кроме руководителей, полномочной властью в учреждении?
- Сбалансированы ли подотчетные взаимоотношения в учреждении или только один человек распоряжается всеми?

Далее, обсудить какие организационные изменения можно сделать? Необходимо ли частично передавать контроль и ответственность другим?

2. Сделать перечень обязанностей, которые можно передать при наделении полномочиями других сотрудников. В соответствии с полученным материалом (перечнями) обсудите следующие ситуации:

- Как в такой ситуации обратиться к заведующему или сотруднику?
- Как это сделать, так чтобы сотрудник не подумал, что ему всего лишь увеличивают объем работы?

3. Сделать перечень всех используемых в настоящее время административных документов и обсудить следующее:

- Есть ли какой-нибудь толк от этих документов или это просто сухая формальность, которую никто не использует?
- Используется ли информация в определенных документах для принятия организационных решений? Если нет, почему?
- Как можно лучше использовать собранную информацию?

Раздаточный материал для слушателей

Слайд 1

Административные документы

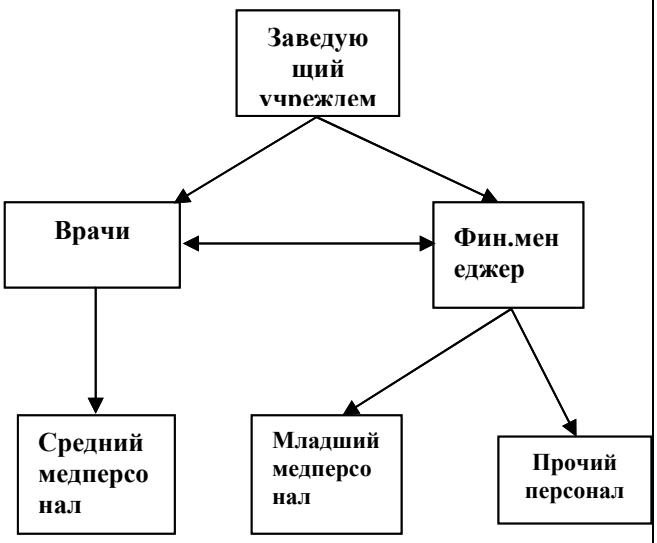
- Организационная структура
- Карта обслуживаемого участка
- Перечень оказываемых услуг
- Штатное расписание
- Личное дело каждого работника
- График работы
- Квалификационная характеристика каждого работника
- Бюллетени по болезни и отпуску
- Папка с корреспонденцией
- Перечень имеющегося оборудования
- Перечень используемого инвентаря – медикаменты, канц.товары
- Журнал учета ремонтных работ

Слайд 2

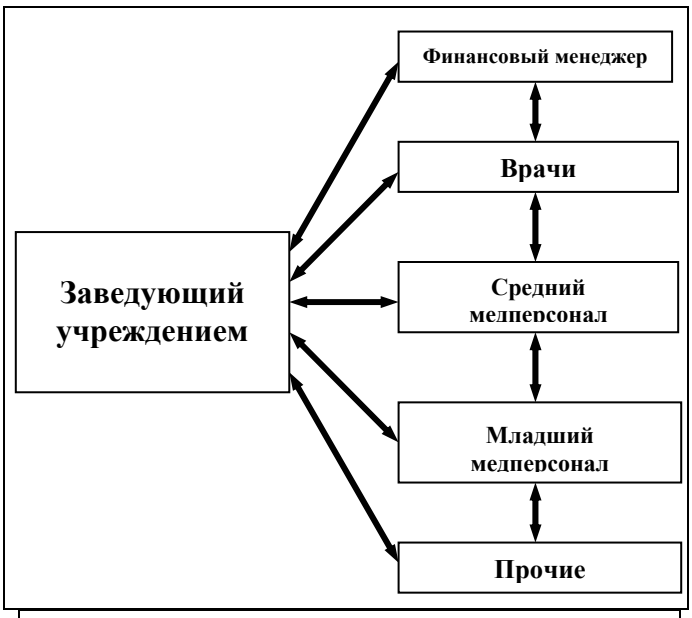
Активное слушание

•Сконцентрируйтесь на человеке, который говорит
•Отложите все остальные дела и сосредоточьтесь на этом человеке
•Следите за эмоциями говорящего
•Выражайте свою реакцию, например, звуками или жестами, чтобы дать понять человеку, что вы его слушаете
•Старайтесь понять смысл, а не просто то, что было сказано
•Повторяйте или подводите итог сказанному

Слайд 3



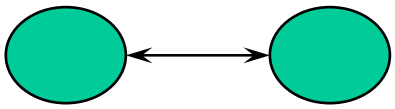
Слайд 4



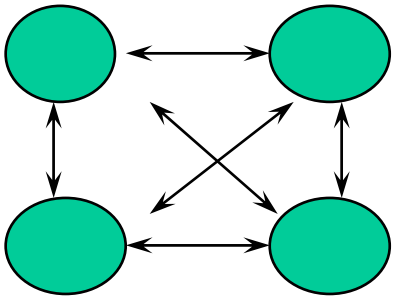
Слайд 5

Управление в здравоохранении - Общение

Обычно общение двустороннее



В здравоохранении задействовано множество объектов



Слайд 6

Почему необходимо наделять полномочиями?

- Развитие персонала
- Появление чувства личного участия в работе организации
- Другие сотрудники лучше подготовлены для выполнения определенных заданий
- Может способствовать более творческому решению проблем путем внедрения новых методов и идей

Слайд 7

Как наделять полномочиями?

- Сообщать о желаемых результатах
- Установить правила: указать, чего делать не следует, но не говорить, что следует сделать
- Определить ресурсы
- Обеспечить отчетность
- Уточнить последствия

Слайд 8

Результаты эффективного наделения полномочиями

- Мотивация
- Эффективное управление
- Рост/Продвижение

Слайд 9

Обобщение

- Наделяйте полномочиями
- Возлагайте обязанности
- Готовьте свою команду
- Следите за отчетностью сотрудников

III. Управление персоналом

3.1 Введение

Изменения, которые происходят в системе финансирования и управления здравоохранения подразумевают, прежде всего, пересмотр наших взглядов на человеческие ресурсы и трудовые отношения. Медицинские учреждения должны создать инфраструктуру управления кадрами, которая могла бы послужить опорой при изменении и улучшении системы медицинского обслуживания.

По опыту стран с развитым рынком, основным фактором процветания организации становится качество персонала и его отношение к труду, т.е. уровень профессионализма и творчества работников. Роль персонала как решающего фактора уже понимают многие руководители. Современная литература по менеджменту содержит значительный по объему раздел, связанный с управлением персонала, где руководитель должен уметь «смешивать» материальные факторы производства с живым трудом. Такая задача стоит перед руководителями и менеджерами практически всех учреждений и организаций. Однако каждая отрасль либо сфера обладает только ей присущими особенностями производства товара или оказываемых услуг (специфическая технология, оборудование, ресурсы), которые необходимо учитывать для эффективного управления своей организацией.

Целью этого модуля является ознакомление слушателей с различными элементами управления персоналом, которые применимы в той или иной форме в медицинских учреждениях для создания условий повышения эффективности и качества медицинского обслуживания.

В соответствии с целью решаются следующие ***задачи***:

- Уточнить, что мы имеем в виду, когда говорим персонал и управление;
- Рассмотреть модель, методы, процесс, факторы и этапы управления персоналом;
- Уяснить значение и необходимость мотивации в управлении персоналом;
- Определить роль руководителя, методы и приемы эффективного воздействия на персонал;
- Раскрыть понятия лидер и лидерство, власть и влияние в эффективном взаимодействии руководителя и его подчиненных;

Модуль состоит из 4 разделов, охватывающих различные компоненты управления персоналом.

В первом разделе раскрывается сущность управления персоналом, а также раздельные толкования новых принципов управления персоналом.

Второй раздел охватывает основные этапы процесса управления персоналом, планирование, набор, заработную плату, адаптацию, обучение и переобучение персонала.

В третьем разделе освещаются вопросы, характеризующие процесс мотивации (стимулирования) работника, различные мотивационные теории побуждающие людей на активные действия.

Четвертый раздел посвящен вопросам власти, властных полномочий, руководства. Этот раздел поможет понять, как осуществляются процесс влияния, почему люди подчиняются, кто может быть лидером.

3.2 Сущность управления персоналом

По окончанию этого раздела слушатели смогут ответить на следующие вопросы:

- Что такое персонал организации?
- Какие основные компоненты включает в себя модель управления персоналом?

- Каковы основные виды деятельности по управлению персоналом?
- Что необходимо для эффективной работы персонала?
- Какие факторы, оказывают воздействие на людей в организации?
- В чем заключаются задачи новых служб управления персоналом?

Любая организация (завод, фабрика, больница, школа) состоит из совокупности различных элементов (коллектив работников, здания, сооружения, машины, механизмы, сырье и т. п.). Для того чтобы произвести какую-продукцию (хлеб, обувь, одежду и т. д.) или оказать услугу (получение лечения, обучение и т.д.) все эти элементы объединяются в процессе производства продукции или в процессе оказания услуг в единую систему, т.е. в единую хозяйственную деятельность организации.

Управление в организации осуществляется практически во всех сферах ее деятельности. Это – техническая и технологическая, плановая и финансовая деятельность, маркетинг и работа с персоналом. Любая из этих указанных областей деятельности имеет свою целевую нагрузку, однако они тесно связаны между собой и взаимно дополняют друг друга.

Одной из важнейших частей управленческой деятельности в организации является управление персоналом. Определим основные понятия управления персоналом.

Управление персоналом – это наука, направленная на достижение цели организации и повышение ее эффективности посредством влияния на работников этой организации.

В различных литературных источниках по менеджменту специалистами используются такие термины как: «трудовые ресурсы», «человеческий потенциал», «кадры», «персонал», и т.д. Не вдаваясь в подробности определения этих терминов и для их более ясного и простого понимания впредь в освещаемых вопросах, нами будет использован термин «персонал», как наиболее собирательный и используемый термин в современной литературе по менеджменту.

Персоналом называются все люди, работающие в организациях и занятые выполнением соответствующих рабочих заданий. Поэтому в центре внимания находится результативное выполнение заданий. Как и любой комплексный управленческий процесс, управление персоналом включает ряд частных процессов: планирование, организация, мотивацию, контроль и учет, регулирование.

Процесс планирования – это определение целей управления и средств её достижения.
Процесс организации включает привлечение рабочей силы, организацию приема работников, расстановку их по рабочим местам, профессиональную подготовку, переподготовку как рабочих кадров, так и руководящего звена, совершенствование условий труда занятого персонала.

Мотивация – процесс стимулирования работника или группы к действиям приводящих к осуществлению целей организации.

Регулирование процессов управления персоналом состоит из повышения, перемещения и понижения работников, увольнения их, регулирования их заработной платы.

Контроль сводится к контролю за ходом работы с кадрами, к оценке ее эффективности, как в целом, так и отдельных этапов.

Учет состоит в ведении государственной и внутренней кадровой отчетности для оценки трудовых усилий занятого персонала.

В управлении персоналом используются следующие ***методы***:

- Административно-организационные, связанные с определением структуры, функций, прав и ответственности аппарата управления (подбор и расстановка кадров, административное распорядительство, контроль исполнения)
- Экономические, создающие материальную заинтересованность всех занятых в повышении эффективности и воздействующие на управление объектом через интересы коллектива и отдельных работников

• Социально-психологические, направленные на воспитание ответственности за порученное дело, мотивацию, моральное поощрение работников, поддержание работоспособных коллективов, товарищеской обстановки в них и т. п.

Управление персоналом можно условно разделить на следующие компоненты:

• Основные этапы процесса управления персоналом (оценка, подбор, анализ, потребность, т. п.)

• Мотивация

• Анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений с руководством

Объем работ по каждому компоненту зависит от размера предприятия, характеристик производимой продукции или услуг, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, социально-психологической обстановки в организации и за ее пределами.

До последнего времени само понятие “управление персоналом” в нашей управленческой практике и в частности в системе здравоохранения отсутствовало. Хотя в системе управления каждой организации существовало подразделение, занимающееся управлением кадрами и социальным развитием коллектива (отдел кадров), основную часть работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений (например, в первичном и вторичном звене - заведующие отделениями и поликлиниками).

В связи с меняющимися факторами окружающей среды (политические, экономические, социальные и др.), кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящим руководителем и хранить кадровую информацию (трудовые книжки). Они постепенно должны превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации труда, т. е. осуществлять формирование кадров организации; развитие работников; совершенствование организации труда и его стимулирования; создание безопасных условий труда; аккумулирование передового международного опыта управления кадрами. Более половины сотрудников «отделов кадров» вне зависимости от сферы экономики в нашей стране занимаются нормированием и оплатой труда, тогда как в развитых странах больше всего сотрудников занято отбором, адаптацией и оценкой персонала.

Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, в которой каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Создание такой социально-психологической атмосферы является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки систем мотивации, оценки результатов труда, выбора стиля управления, соответствующего конкретной ситуации.

В небольших учреждениях здравоохранения в частности в сельских и городских врачебных пунктах (центрах) роль «отдела кадров» возлагается в основном на менеджера, так как не рационально содержать дополнительного сотрудника по управлению персоналом в организации с маленьким штатом. Но в новых условиях его основная задача, также как и любых других служб управления персоналом, заключается в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый — иерархическая структура организации, где основное средство воздействия — это отношение власти — подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй — культура, т. е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так или иначе без видимого принуждения.

Третий — рынок, т. е. сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Рассмотрев сущностные характеристики управления персоналом, определив процесс и методы, а также выявив основные составляющие компоненты модели управления, рассмотрим каждый из них более подробно. Начнем с рассмотрения основных этапов управления персоналом.

Ключевые слова:

Персонал
Рынок
Культура
Контроль
Социально-психологическая атмосфера
Управление персоналом

Контрольные вопросы:

1. Что вы понимаете под управлением персоналом?
2. Что такое персонал организации?
3. Какие процессы включает в себя управление персоналом?
4. Какие методы используются в управлении персоналом?
5. Назовите составляющие компоненты управления персоналом?
6. В чем заключаются задачи финансовых менеджеров в управлении персоналом?

Разминка

- Самолет летит из Санкт-Петербурга в Бангкок с посадкой в Ташкенте. Дайте точный ответ на вопрос: Сколько лет пилоту? (Ответ: нельзя определить)
- Одинокий ночной сторож умер днем. Дадут ли ему пенсию? (Ответ: мертвым пенсию не дают)
- Сколько 9 в ряду чисел от 1 до 100? (Ответ: 19)
- На руках, как известно, 10 пальцев. Сколько пальцев на 10 руках? (Ответ: 50)

Задание 1

Тест Можете ли Вы быть руководителем?

“Плох тот солдат, который не мечтает стать генералом” — гласит народная пословица. Однако есть множество людей, которые никогда не должны быть руководителями. Есть ли у Вас черты характера, которые говорили бы о вашей склонности к руководящей работе?

1. Можете ли Вы командовать людьми? да — 5; нет — О.

2. Любите ли Вы работать на приусадебном участке? да — 5; нет — О.

3. Доставляет ли Вам удовольствие возражать кому-либо? да — 5; нет — 0

4. Какое из двух достоинств цените больше всего? авторитет — 5; нежность — О.

5. Любите ли Вы произносить речи? да — 5; нет — О.

6. Чем, по Вашему мнению, можно определить уровень цивилизации? степенью эмансипации женщин — 0; уровнем развития техники — 5.

7. Раздражает ли Вас чья-то неумелость, неловкость? да — 5; нет — О.

8. Любите ли Вы работу, требующую контактов с людьми? да — 5„нет — О.

9. Считаете ли Вы, что в детстве слишком долго находились под влиянием матери?

да — 5; нет — О.

10. Во время знакомства Вы в первую очередь обращаете внимание на:

- внешний вид — 0;
- прежде всего на то, что и как говорит собеседник — *5.*

11. Впадаете ли Вы в ярость, если не можете настоять на своем? да — 5; нет — О.
12. Какой вид карьеры кажется Вам наиболее привлекательным?
    - известного актера — 0;
    - чемпиона мира по шахматам — 5. '
13. Часто ли Вас выдвигают на выборную работу? да — 5; нет — О.
14. Бываете ли Вы организатором смелых начинаний? да — 5; нет — О.
15. Ждете ли Вы, пока дела решатся сами по себе? да — 0; нет — 5.
16. Раздражает ли Вас то, что живете, к примеру, в комнате без штор на окнах?

да — 0; нет — 5.

17. Какой цвет больше нравится?
    - голубой — 0;
    - красный — 5.
18. Легко ли принимаете решения? да — 5; нет — О.
19. Какие виды спорта Вам по душе?
    - те, которые развивают ловкость — 0;
    - или те, которые развивают силу — 5. '
20. Признаете ли Вы руководителя, представляющего противоположный пол, если он достаточно компетентен? да — 5; нет — О.

Интерпретация результатов

100-80 баллов.

Вы тот человек, который имеет большую потребность доминировать над людьми. Несмотря на то, что Вы проявляете инициативу и бываете прекрасным организатором, ваша горячность, ваше стремление быть признанным любой ценой, ваше желание манипулировать другими значительно снижают эффективность ваших действий. Сильное нервное напряжение, неумение расслабляться приводит к тому, что, будучи взволнованным, Вы легко можете обидеть другого человека, часто хвастаете, зазнаетесь, бываете агрессивны. Но если Вам удается изменить свое отношение к людям, то предрасположенность к руководящей работе может принести прекрасные результаты.

70-40 баллов.

У Вас высокие запросы, часто бываете самоуверенны, любите подчеркивать собственное “я”. Управляемость эмоциями и склонность к анализированию своих поступков приводит к тому, что необходимость руководить другими не принимает у Вас крайних форм. Вы любите ходить непроторенными дорогами, имеете собственное мнение, которое не всегда совпадает с мнением других. Вы не любите навязывать себя другим, с трудом им подчиняетесь. Вам безразлично то, что о вас говорят, в то же имеете склонность критиковать других. Любите, чтобы Ваше слово всегда было последним.

35-0 баллов.

Вы человек, который имеет склонность быть подчиненным, нежели руководить другими. В роли “шефа” Вы бы чувствовали себя очень плохо. Вы, скорее всего, человек несмелый, скромный, неуверенный в себе. Вы редко выступаете с инициативой. С удовольствием подчиняетесь руководству других. Чаще всего Вы предпочитаете компромиссные решения и остаетесь и тени других.

3.3 Основные этапы процесса управления персоналом

По окончанию этого раздела Вы будете знать:

- Основные этапы управления персоналом
- Процесс планирования персонала
- Составные элементы эффективного набора и отбора персонала
- Значимость различных этапов управления персонала

Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Но для того, чтобы определить какие люди нужны организации, и как нацелить их на решение общих задач необходимо эффективное управление персоналом, которое включает в себя следующие этапы:

1. *Планирование трудовых ресурсов:* разработка плана удовлетворения будущих потребностей в персонале (врачи, медицинские сестры, санитарки и др.)

2. *Набор персонала:* создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. *Отбор:* оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

4. *Определение заработной платы и льгот:* разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

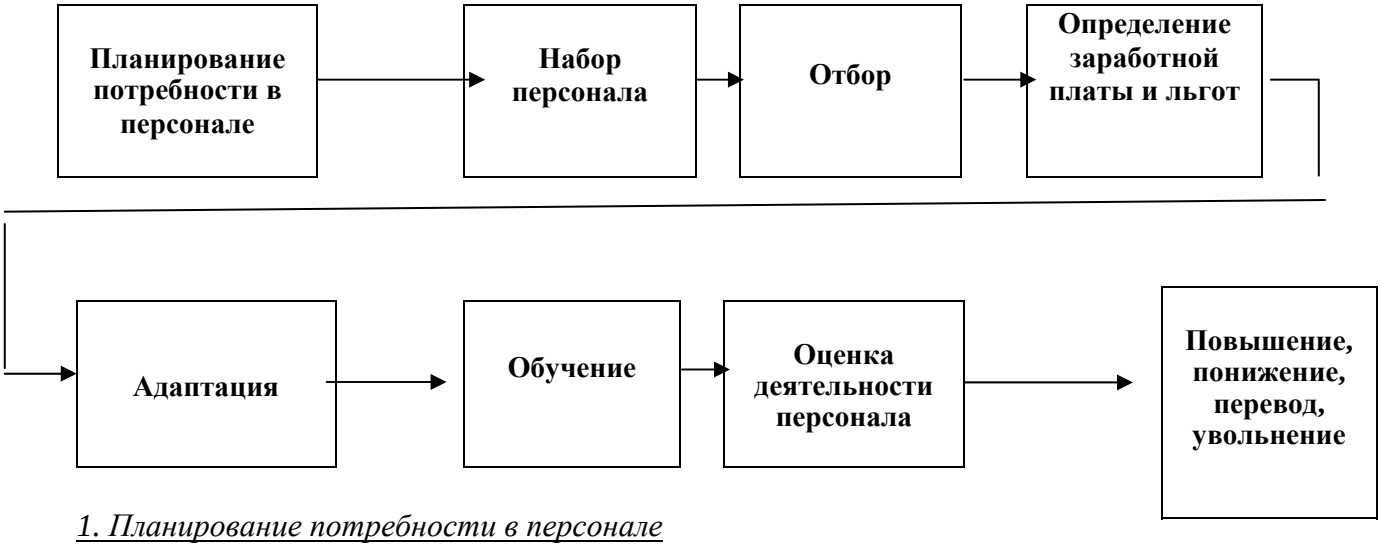
5 *Профориентация и адаптация:* введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6 *Обучение:* разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7 *Оценка трудовой деятельности:* разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8. *Повышение, понижение, перевод, увольнение:* разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

В схематичной форме процесс управления персоналом М. Х. Месконом выглядит следующим образом:



1. Планирование потребности в персонале

При определении целей своей организации руководство наряду с необходимыми денежными и материальными ресурсами должно определять так же и потребность в

персонале. Зачастую планирование персонала ведется ненадлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает.

Сущность планирования в персонале заключается в том, что оно имеет задачей предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями организации.

Процесс планирования включает в себя три этапа:

1. Оценка наличных кадров.
2. Оценка будущих потребностей в кадрах.
3. Разработка программы мероприятий по покрытию потребности в персонале.

На первом этапе производится сбор статистических данных и другой необходимой информации, ее обработка и анализ кадровой ситуации, а также вариантов ее развития в перспективе.

Для оценки наличного персонала необходимо собрать следующую информацию:

- Сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительство, возраст, время поступления на работу, и т.д.)
- Данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.)
- Текучесть кадров
- Потери времени в результате простоев, болезни
- Данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или научную смену, продолжительность отпуска)
- Заработная плата рабочих и служащих (её структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа)
- Данные об услугах социального характера, предоставляемые государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделенные в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно)

На втором этапе оценка будущих потребностей в персонале является более сложной задачей, так как носит прогнозный характер и ориентирован на возможные изменения организации.

Планирование потребностей в персонале является начальной ступенью и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, штатном расписании, плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Задачей планирования привлечение персонала является удовлетворение в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Для бюджетных организаций, в частности для учреждений ПМСП, определение потребности в персонале осуществляется в рамках законов и нормативных актов, регулирующих деятельность такого рода организаций.

В соответствии с разрядами оплаты труда работников здравоохранения по единой тарифной сетке утвержденной Министерством Здравоохранения и Министерством Труда и социальной защиты населения Республики Узбекистан, различают следующие категории работников:

- Руководящий персонал
- Врачебный персонал
- Средний медицинский персонал
- Аптечные работники лечебно-профилактических учреждений
- Специалисты, служащие

Третий этап планирования потребности в персонале предполагает разработку программы мероприятий по найму, подготовке увольнению работников, исходя из рассчитанной на предыдущих этапах планирования потребности в них.

Для бюджетных организаций, в том числе для учреждений системы здравоохранения Республики Узбекистан, в частности для организации ПМСП, потребность в персонале руководящего состава и служащих определяется на основе рекомендуемых штатных нормативов, типа и организационной структуры учреждения. Потребность в медицинском персонале для этих учреждений, определяется исходя из численности прикрепленного населения.

Важнейшей задачей этого этапа управления является определение затрат, необходимых для того чтобы обеспечить учреждения квалифицированной рабочей силой.

Планирование затрат тесно связано с планированием численности и структуры.
Затраты на персонал включают все выплаты, связанные с использованием труда, и состоят из следующих элементов:

- Базовая заработная плата;
- Денежные надбавки к заработной плате (премии и т.п.)
- Социальные затраты, осуществляемые на основе законов и тарифных соглашений;
- Социальные затраты, осуществляемые организаций на добровольной основе;
- Затраты на работу с персоналом

В зарубежной практике основные затраты (на заработную плату) составляют, как правило, менее половины общего объема затрат на персонал. Вот как в одной из крупных фирм Германии выглядит соотношение (в процентах) основных и дополнительных затрат на персонал:[1]

Основные затраты на персонал (на заработную плату) –100

Дополнительные затраты на персонал согласно законодательным предписаниям и тарифному соглашению (в % к основным) – 59

Добровольные социальные расходы (в % к основным) – 50

Итого, дополнительные затраты на персонал составляют на данном предприятии по отношению к основным – 109.

При этом добровольные социальные расходы распределяются следующим образом:

- Обеспечение по старости – 51,8
- Денежные выплаты – 25,5
- Социальные услуги – 9,0
- Обучение и повышение квалификации – 11,0
- Прочие расходы – 2,7

2. Набор.

На основе сравнения плана с численностью уже работающего персонала определяют вакантные рабочие места. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, который состоит из:

- определения требований к кандидату на замещение вакантного рабочего места;

- подбора кандидатов (привлечения кандидатов);

Требования к кандидату на замещение вакантного рабочего места. Этот процесс начинается с определения того, кто нужен организации. В основе его лежит подготовка

[1] Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. \Под редакцией Р. Марра, Г. Шмидта, 1997, С. 297

должностной инструкции, которая подготавливается специалистами по персоналу совместно с руководителем, на основе типовых положений, утвержденных соответствующими инстанциями, например для учреждений здравоохранения - Минздравом и/или Министерством труда и социальной защиты населения.

Должностная инструкция является описанием основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность.

При помощи должностной инструкции можно оценить кандидатов на замещение вакантной должности и определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Однако сделать это довольно сложно, в особенности для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности. Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов в практике зарубежных стран в дополнение к должностным инструкциям создаются документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности. Например, учитывая зарубежный опыт, такими документами могут быть квалификационные карты и карты компетентности.

Квалификационная карта представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование – врач общей практики, кардиолог, травматолог, специальные навыки – произведение процедурных манипуляций, оказание экстренной помощи, владение компьютером и т. д.) которыми должен обладать «идеальный» сотрудник. Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, обеспечивающим процесс отбора кандидатов.

Карта компетентности. Компетенция представляет собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентации на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления.

Привлечение кандидатов - основная задача этого этапа создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. На этой стадии используется ряд методов:

- поиск внутри организации (внутренние резервы);
- внешние источники;

Большинство руководителей предпочитают проводить **набор в основном внутри своей организации.** Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к организации. Недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

К внешним источникам можно отнести:

- подбор с помощью сотрудников;
- самопроявившиеся кандидаты;
- объявления в средствах массовой информации (СМИ);
- выезд в институты и учебные заведения;
- агентства занятости;

Подбор с помощью сотрудников, осуществляется неформальным путем, посредством поиска кандидатов среди родственников и знакомых. Этот метод достаточно дешев, при довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией.

Само проявившиеся кандидаты. Практически в любую организацию обращаются люди, занятые поиском работы. Не имея потребности в них в настоящее время, нет необходимости просто отказываться от их предложений. Рациональнее поддерживать базу данных на этих людей.

Объявления в СМИ (районные и областные газеты). Преимущество этого метода – широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ – объявления в СМИ могут привести к огромному наплыву кандидатов.

Выезд в ВУЗы и учебные заведения. Этот метод, своего рода привлечение «свежей крови» - молодых специалистов. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов – молодых специалистов.

Агентства занятости. Это учреждения называемые республиканскими бюро по трудоустройству, существуют в каждом административном районе. Здесь формируются базы данных, содержащие информацию о зарегистрировавшихся людях – возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа.

3. Отбор.

В общем виде этот этап может быть представлен следующей схемой:

Первичный отбор → Собеседование → Испытание → Решение о найме

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия на вакантную должность. Основное содержание первичного отбора – отсеивание кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии и относительной важности данной должности для организации. Наиболее распространенными в настоящее время методами являются – анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза подчерка.

Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных) предполагает, что биография человека является достаточно надежным показателем его возможностей успешно выполнять определенные функции. При использовании этого метода проводится анализ информации, содержащийся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Наличие такой модели (четко определенных критериев отбора) является необходимым условием проведения справедливого первичного отбора кандидатов.

Анализ анкетных данных является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов. В то же время, этот метод достаточно приблизителен в оценке потенциала, т.к. ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на сегодняшнее состояние.

Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития можно с помощью специальных тестов. Первоначально «тесты на профессиональную пригодность» применялись для отбора представителей специальных профессий, связанных с повышенным риском – космонавтов, летчиков, военных. Тестирование в последнее время завоевывает все большую популярность в государственных учреждениях, университетах, общественных организациях. Преимущества тестирования – возможность определения сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки – высокие издержки, условность и ограниченность тестов, не дающих полного предоставления о кандидате.

Экспертиза подчерка, широко распространение во Франции, является своеобразной разновидностью тестирования, требующей значительно более низких затрат. В основе этого метода лежат теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отображением его личности и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции.

Завершением стадии первичного отбора, независимо от применяемых методов, является создание ограниченного списка кандидатов наиболее соответствующих требованиям организации.

Собеседование – в результате первичного отбора определяется ограниченное число кандидатов, с которыми организация может работать индивидуально. Следующий этап - проведение индивидуального собеседования с отобранными кандидатами. Цель собеседования - оценка степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомства с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, её и т.д.
Существует несколько разновидностей собеседования с кандидатами, выбор которых зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, и т.д. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Большинство организаций используют специальные формы оценки кандидатов.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение – продолжить или прекратить работу с ним.

Собеседования являются одним из наиболее широко применяемых методов отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования.

Обычно свое решение о принятии кандидата руководитель принимает на основе первого впечатления. Другой проблемой является тот факт, что происходит сравнение данного лица с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или еще лучше. Тенденциозный характер собеседования заключается и в более благоприятной оценке для кандидатов внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные.

Можно выделить следующие общие рекомендации по эффективному проведению собеседования:
1. Предоставление кандидату возможности себя свободно чувствовать на основе взаимопонимания
2. Концентрация внимания на требованиях к работе в процессе собеседования.
3. Не оценивать по первому впечатлению. Подождите, пока не получите всю информацию.
4. Подготовка структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам, при возможном достаточно гибком отношении к возникающим другим вопросам.
Примерный перечень вопросов для собеседования можно представить в следующем виде:

- Почему вы хотите работать в этом учреждении?
- Что вы знаете об этом учреждении?
- Расскажите о себе, о Ваших положительных чертах?
- О Ваших отрицательных чертах?
- Чем Вам нравиться заниматься?
- Какой опыт работы Вы имеете, который могли бы использовать в этой работе?
- Почему Вы думаете, что Вы являетесь идеальным кандидатом для данной должности?
- Что было Вашим большим достижением до сих пор?
- Какие проблемы Вы решали за последнее время и как Вы это сделали?

Испытание – способ проверки эффективности кандидата выполнить работу. Один из видов испытаний является измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. В качестве примера можно привести для медсестер проведение физиотерапевтических или манипуляционных мероприятий. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная

устойчивость и внимание к деталям. Одним из средств определения оценки уровня квалификации являются бланки. Так, например, конкретные сведения, которые требуется указать в бланке заявления о стаже предыдущей работы, зарплате, характере образования и оконченном учебном заведении, хобби и т.д., тоже можно использовать для отбора кандидатов, если такие биографические данные помогают отличить более эффективных от менее эффективных служащих, уже работающих в данной организации.

В развитых государствах успешно функционируют центры оценки, где осуществляется оценка способностей к выполнению связанных с работой задач методами моделирования. Один из методов, так называемое упражнение “в корзине для бумаг”, ставит кандидата в заранее определенную роль воображаемой организации. В течение трех часов он должен принимать решения — например, отвечать на письма, памятные записки, как реагировать на различную информацию. Он должен принимать решения, общаться в письменной форме с подчиненными, наделять полномочиями, проводить совещания, устанавливать приоритеты и т.д. Такой метод весьма дорог и, поэтому обычно используются только крупными преуспевающими организациями.

Решение о найме. На основе анализа результатов первичных мер, выбирается кандидат, который, по мнению руководителя наиболее подходит для данной должности.

4. Определение заработной платы и льгот.

Определение заработной платы осуществляется с помощью нормативов, тарифной системы, форм и систем заработной платы, и т.д.

Под тарифной системой понимают совокупность нормативов, определяющих дифференциацию оплаты труда в зависимости от сложности и условий труда, форм заработной платы и отрасли.

Формы и системы заработной платы – это порядок ее начисления и в зависимости от организационных условий производства и результатов труда. Существуют две формы заработной платы.

- Сдельная форма, при которой зарплата начисляется за каждую единицу продукции или выполнения объема работы. Заработок равен числу произведенных единиц продукции, умноженному на расценку.
- Повременная форма, при которой зарплата начисляется по тарифной ставке, за фактическое отработанное время, в виде оклада.

Определение надбавок, дополнительных выплат и льгот. Современные организации, в дополнение к заработной плате, могут предоставлять своим сотрудникам значительное количество льгот, т. е. дополнительных благ повышающих их жизненный уровень.

К числу льгот относятся все дополнительные по отношению к заработной плате и другим, связанным с нею выплатам, услуги или выплаты: страхование жизни или имущества, материальная помощь, дополнительный отпуск, бесплатное питание, отдых в санатории и т. д.

При планировании и определении системы льгот каждой организации необходимо учитывать действие следующих факторов: национальное и местное законодательство, макроэкономические тенденции, рынок труда, налоговый режим, культурные традиции и особенности.

В настоящее время в учреждениях здравоохранения Республики используют главным образом следующие механизмы (методы) вознаграждения или форма оплаты труда:

- ❖ Оклад или оплата по тарифным ставкам
- ❖ Комбинированные методы – тарифная ставка + доплаты и премии

В основе этих форм лежит штатно-окладная система оплата труда, когда каждому работнику устанавливается более или менее определенный круг повседневных функций и обязанностей, за выполнение которых устанавливается месячный должностной оклад. Размер этого должностного оклада (единая тарифная сетка) и штатное расписание

(возможный штат) для выполнения всех функций, возложенных на данное учреждение по согласованию с вышестоящей организацией. Должностной оклад выплачивается в зависимости от дней фактической явки на работу.

Вопросы, связанные с определением заработной платы и льгот будут более подробно рассмотрены в специальном модуле.

5. Адаптация.

Одной из важнейших проблем кадровой работы в организациях при привлечении персонала – управление адаптацией. Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации**.**

При поступлении на работу, человек включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих роль человека в коллективе, как работника, коллеги, подчиненного, руководителя и т.д. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации, к условиям труда и его мотивации.

Адаптация включает в себя следующие действия:

- Общий инструктаж, содержащий информацию об организации, ее целях, ценностях, культуре т.д.
- Производственный инструктаж (круг функциональных обязанностей)
- Подготовка коллектива к приходу нового работника
- Подведение итогов испытательного срока, если этот метод использовался

Несмотря на различия между аспектами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии. Выделяют два направления адаптации:

Первичная, т.е. приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений)

Вторичная, т.е. приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя).

7. *Обучение.*

Когда отобранные приняты на работу, обучение также становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков.

Особенностью медицинской сферы является, то, что знания очень быстро стареют, и появляется необходимость в их регулярном обновлении. Так, например, считается, что подходы к диагностике и лечению отдельных заболеваний и состояний меняются примерно на 50 – 70% каждые 5 лет в результате проводимых научных исследований. Это в свою очередь означает, что нельзя будет достичь продуктивности, эффективности и качества медицинского обслуживания без постоянного обновления знаний и навыков работников медицинских учреждений, в частности в учреждениях ПМСП, где охват состояний максимальный. Поэтому значение обучения для учреждений первичного звена очень значимо и актуально. Обучение требуется и полезно в трех основных случаях.

во-первых, когда человек поступает в организацию, во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу, в-третьих, когда в результате проверки или самостоятельно устанавливается нужда в определенных навыках для эффективного выполнения своей работы.

Основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

1. Обучение должно быть основано на образовательных нуждах работника, то есть эффективность обучения будет наиболее высокой, если работник осознает необходимость обучения (самостоятельно или путем убеждения) и видит, как это повлияет на его работу.

2. Сам процесс обучения должен быть организован таким образом, что он должен вести к эффективному усвоению материла. Например, в настоящее время широко применяются так называемые принципы «обучения взрослых», новые интерактивные методики обучения – случаи, обучение основанное на проблеме – усиление познания посредством оценивания и др.

3. Поощрение обучения как культура организации. Вся организация должна ввить положительный образ обучения.

7. Оценка результатов деятельности

Следующий этап в цепочке схемы управления персоналом является оценка результатов деятельности персонала, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы сотрудником. В любой организации не все сотрудники одинаково хорошо выполняют свои обязанности, и как правило, всегда имеются сотрудники выполняющие свои обязанности очень хорошо, хорошо, удовлетворительно и не удовлетворительно. Для того чтобы можно было результат их работы проранжировать или дифференцировать необходимо, иметь систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

Оценка результатов деятельности также позволяет руководителю определить наиболее отличившихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности.

В основном, оценка результатов деятельности служит трем целям: (1) административной; (2) информационной; (3) мотивационной и имеет следующие преимущества:

- Положительное воздействие на мотивацию сотрудника. Результаты дают возможность для принятия административных решений о переводе, повышении и прекращении трудового договора.

Продвижение по службе помогает организации заполнять вакансии служащими, которые уже проявили свои способности. Оно помогает служащим удовлетворяет их стремление к успеху, достижениям и самоуважению. Это также отличный способ признания хорошего исполнения работы. В продвижение по службе руководство должно повышать только тех, кто имеет способности для эффективного исполнения обязанностей на новой должности, а не тех работников, которые хорошо исполняют свои нынешние обязанности, но не располагают потенциалом для эффективной работы в новой должности. Например, многие больницы или же структуры системы здравоохранения районного или областного масштаба выдвигали на руководящую должность хорошего клинициста, который не обладал управленческими навыками, при этом не имея и хорошего клинициста и хорошего руководителя.

- Дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению. В тех случаях, когда работнику сообщили оценку результатов его труда и предоставили достаточные возможности для ее улучшения, но работник не хочет или не может работать по стандартам организации, трудовой договор с ним должен быть расторгнут во имя реализации целей организации.
- Выявив слабые и сильные профессиональные качество сотрудников, администрация может их должным образом вознаградить благодарностью, заработной платой и повышением по должности.
- Информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны, т.е. информация, ведущая к административному

решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

Оценка результатов деятельности персонала может достичь своих целей при выполнении условий обязательной объективности, то есть восприниматься сотрудниками как объективный, поэтому должны быть открытыми и понятными. И еще одно обязательное условие это конфиденциальность результатов оценки, так как публичная критика не является эффективным способом информирования подчиненных о недостатках в их работе. Критика часто вызывает защитную реакцию поведения. Сотрудник в этом случае более озабочен тем, чтобы защитить себя. Чтобы достичь полезной оценки, нужно, чтобы работники были бы готовы к взаимному общению и хотели бы обсудить свою работу, не занимая оборонительную позицию. Для этого необходимо, чтобы руководитель создал спокойную, без каких-либо угроз обстановку, в которой его подчиненные могли, открыто обсудить свои проблемы, связанные с результатами деятельности.

Руководитель должен четко понимать различие между критикой и оценкой работы. Критика представляет собой общение в одном направлении. Для эффективной информации и должной обратной связи руководитель должен разрешить двустороннюю конструктивную дискуссию по конкретным вопросам улучшения работы. Так, например, вместо того, чтобы сказать: “В этом году я уверен, что ты не выполнишь нашу норму по охвату вакцинации”, можно сказать: “Дильбар, наша цель по охвату вакцинации составляет 95%. За этот период вы охватили 40%, и до конца года осталось 2 месяца. Как вы думаете, почему это случилось?”. Обратите внимание, что такая формулировка позволяет руководству определить, лежит ли причина в плохой работе данного работника или тут сказалось действие каких-то других факторов. Результатами оценки деятельности могут быть различные действия со стороны руководства, например: устная или письменная благодарность, выражение признательности в присутствии коллег, материальное вознаграждение и др.

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение

В крупных организациях большое мотивационное значение для дальнейшей эффективной работы персонала по результатом оценки является повышение или продвижение по службе, поскольку это дает возможность занять вакантные места особо отличившимся сотрудникам.

Перевод используется как результат повышения по службе в следующем:

- в целях расширения опыта сотрудника
- и в случае, когда руководство считает что сотрудник эффективнее будет работать на другой должности

В некоторых случаях даже когда сотрудник работает неудовлетворительно, руководство, учитывая его стаж, заслуги и т.д., считает не этичным увольнять или прекращать с ним договор. Тогда сотрудника можно перевести на более низкую должность, что будет считаться понижением по службе.

Увольнение осуществляется в тех случаях, когда оценка результатов не представляют достаточной возможности для улучшения работы или сотрудник не хочет или не может работать в рамках требований организации. В этом случае руководство или же сотрудник принимают решение об увольнении. Осуществляется это процедура в соответствии с условиями приема, то есть, на основании заключенного трудового договора или же на основании приказа о приме на работу (наиболее часто используемая процедура в настоящее время). В этой ситуации сотрудник может написать заявление об уходе по собственному желанию либо руководство издает приказ по соответствующей статье Трудового Кодекса РУз. Если между сотрудником и руководством организации был заключен Трудовой Договор, основаниями для прекращения трудового договора являются:

- Соглашение его сторон
- Истечение срока договора, кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются, и ни одна из сторон не потребовала их прекращения

- Призыв или поступление на воинскую службу
- Расторжение трудового договора по инициативе сотрудника, по инициативе администрации, по требованию профсоюзного органа
- Перевод сотрудника с его согласия на другое предприятие, учреждение, организацию или переход на выборную должность
- Отказ сотрудника от перевода на работу в другую местность вместе с организацией, а также отказ от продолжения работы в связи с изменением существующих условий труда
- Вступление в законную силу приговора суда, которым работник осужден (кроме случаев условного осуждения и отсрочкой исполнения приговора) к лишению свободы, исправительным работам не по месту работы либо к иному показанию
- Направление сотрудника по постановлению суда в лечебно-трудовой профилакторий

Трудовой договор при достижении договоренности сторон прекращается в срок, определенной сторонами. Оформляется увольнение приказом или распоряжением администрации. Сотрудники имеют право уволиться с работы по собственной инициативе или по инициативе администрации. В первом случае сотрудник имеет право расторгнуть трудовой договор и уволиться с работы, предупредив письменно об этом администрацию за две недели.

В случаях, если сотрудник увольняется в связи с невозможностью продолжить работу (поступление на учебу, переезд в другую местность, выход на пенсию и др.), его обязаны уволить в срок, о котором он просит. Администрация не имеет права не дать согласие на увольнение сотрудника, если есть уважительная причина.

Во втором случае, расторжение трудового договора и увольнение сотрудников осуществляется по инициативе администрации. Оно допускается в следующих случаях:

- Ликвидация организации, сокращение численности или штата сотрудников
- Достижение сотрудником пенсионного возраста
- Несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации либо по состоянию здоровья
- Систематическое невыполнение сотрудником без уважительной причины обязанностей, возложенных на него трудовым договором или правилами внутреннего распорядка, если к нему ранее применялись меры дисциплинарного или общественного порядка
- Прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течении рабочего дня без уважительной причины
- Неявка на работу в течении более четырех месяцев подряд в следствии временной нетрудоспособности, не считая отпуска по беременности и родам, если другое не предусмотрено законодательством
- Восстановление на работу сотрудника ранее выполнявшего эту работу
- Появление на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения
- Совершение по месту работы хищения, в том числе мелкого, государственного или общественного имущества, установленного приговором суда или постановлением компетентного органа
- Дополнительные основания, которые применяются к сотрудникам при определенных условиях (грубое однократное нарушение трудовых обязанностей сотрудником, виновные действия сотрудника, непосредственно обслуживающего денежные или товарные ценности; совершение сотрудником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка, несовместимого с продолжением данной работы)

Сотрудники не могут быть уволены с работы по инициативе администрации организации без согласия профсоюзного комитета за исключением случаем, предусмотренных законодательством (при восстановлении неправильно уволенного или переведенного на другую работу сотрудника, при возвращении на свое место работы

сотрудника, призванного на срочную военную службу и увольнение по каким либо причинам в запас или отставку и др.)

Вопросы связанные с трудовыми отношениями будут рассмотрены более подробно в специальном модуле.

Ключевые слова:

Компетенция	Тарифная ставка
Ресурсы	Трудовой договор
Профориентация	Обучение
Адаптация	Собеседование
Тарифная система	Испытание

Контрольные вопросы:

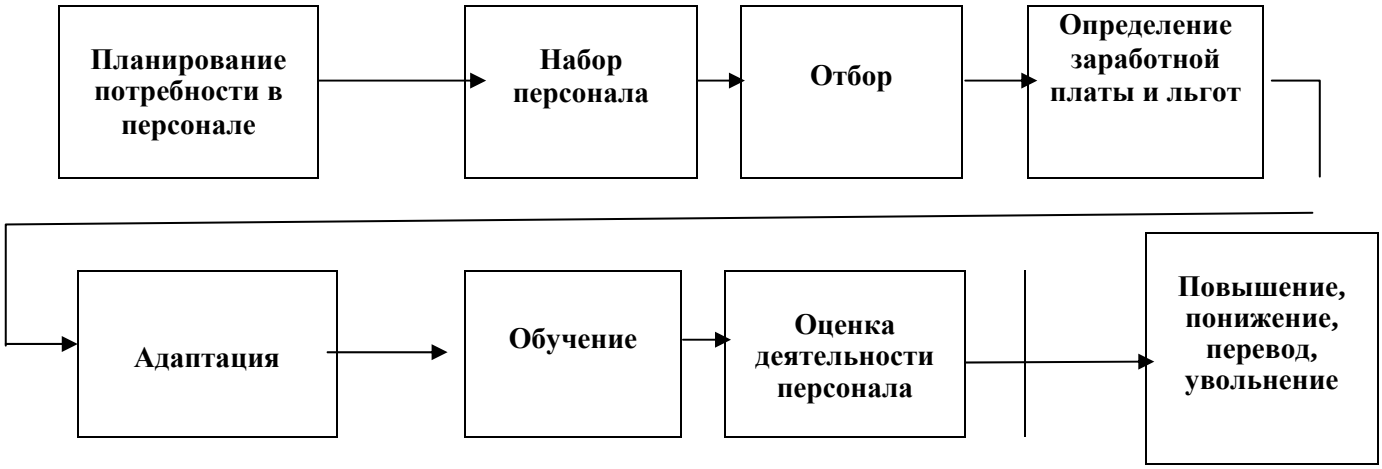
1. Назовите этапы управления персоналом.
2. Какие этапы включают в себя процесс планирования?
3. Как осуществляется процесс приема на работу?
4. Какие методы привлечения кандидатов на работу Вы знаете?
5. Какие этапы отбора Вы знаете?
6. В чем польза испытания при отборе?
7. Каковы наиболее общие принципы успешного собеседования?
8. Зачем необходимо обучение?
9. Что такое оценка результатов деятельности?

Разминка

1. Что тяжелее: мешок муки мелкого помола или такой же по объему мешок крупного помола? (одинаковы по весу)
2. Сколько времени нужно считать, чтобы дойти от единицы до миллиарда при скорости счета одно число в секунду? (если считать по 10 часов в день – 76 лет, если круглосуточно – примерно 31 год.)
3. Сколько будет, если 500 сумов разделить наполовину? (1000)
4. Как разделить 5 яиц между пятью людьми так, чтобы одно яйцо оставалось в корзине? (Один человек получает яйцо вместе с корзиной)

Задание для работы в группах:

Руководитель управляет трудовыми ресурсами организации обычно по следующей схеме:



Подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Какое звено (звенья) в этой схеме представляются для вас наиболее важным в работе руководителя?
2. Может ли эта схема работать, если убрать из нее отдельные звенья?
3. Какие идеи по совершенствованию управления персоналом для своей организации Вы множите предложить?
4. Как лучше организовать обучение сотрудников?

Деловая игра: «Отборочное интервью»

Цель игры: научить слушателей правильно определять и практически демонстрировать навыки для успешного интервью (собеседования).

Ведущий объясняет в чем заключается суть игры, условия и правила проведения (10 мин.)

Условия и правила игры:

Объявляется конкурс на замещение следующих должностей в СВП: финансовый менеджер и ВОП. При помощи ведущего формируется оценочная комиссия из 3 человек из числа слушателей для оценки претендентов.

Аудитория слушателей (30 человек) делится на 4 равные группы. Каждая группа из числа своих членов выбирает одного претендента на должность финансового менеджера и одного – на должность ВОП и готовит их для интервью с отборочной комиссией по следующим вопросам:

- Характеристика мотивов, побудивших его принять участие в конкурсе
- Демонстрация профессиональной компетентности (образование, опыт работы, профессиональные достижения и т.д.)
- Что нового и полезного он может принести организации

Для этой работы каждой группе отводится по 20 минут.

Затем претенденты от каждой группы делают 5-ти минутные презентации перед оценочной комиссией, которая оценивает кандидатов в специальных карточках по пяти бальной системе. Работа комиссии по обсуждению и подведению итогов – 20 минут.

Претендент, набравший наибольшее количество баллов объявляется победителем, т.е. будет принят на работу.

Карточка оценки кандидатов

Ф. И.О.	**Претендуемая должность**	**1-й член комиссии**	**2-й член комиссии**	**3-й член комиссии**	**Итоговая оценка**
		Баллы	**Баллы**	**Баллы**	**Баллы**
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

3.4 Мотивация

По окончанию этого раздела слушатели смогут:

- Дать определение мотивации
- Перечислить основные виды мотивационных теорий
- Рассмотреть структуру мотивов труда
- Понять роль вознаграждения в мотивации
- Определить методы мотивации, которые могут быть эффективно использованы в собственной практике

Важным компонентом управления персоналом является мотивация труда и управление мотивацией. Рассмотрим сущность и содержание мотивации.

При организации работы руководитель любого учреждения будь то небольшой врачебный пункт, где работают 5 человек или же большая клиника со штатом в 1000 и более человек, определяет, что конкретно должно выполнить данное учреждение (провести вакцинацию детям, оказать экстренную помощь и т.д) когда, как и кто по его мнению, должен это сделать.

Но мы все, конечно же, хорошо знаем, что для выполнения этих задач не достаточно только принятия решения руководителем и доведение до сведения работника. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников.

Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее, например, осуществляя политику кнута и пряника.

Политика кнута и пряника. *За тысячи лет до того как слово мотивация вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника.*

Предлагаемые "пряники" в те времена в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить.

Постепенно, однако, благодаря в основном эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных, средних людей, в конце концов, начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой "пряник" не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента. – М.: Дело, 1996

Под мотивацией труда понимается стремление работников удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Структуру мотивации труда можно представить следующим образом:

Потребность	Благо, способное удовлетворить потребность	Трудовое действие	Цена издержки материального и морального характера

Мотивы труда формируются если:

- в распоряжении общества (организации) имеется необходимый набор благ;
- для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника;

- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности;

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения цели. Если желаемое благо требует особых личных усилий, либо его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется, в этих случаях работник пассивен.

Ожидания. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание ВУЗа позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

затраты труда — результаты;

результаты — вознаграждение

Ожидания в отношении затрат труда — результатов (З—Р) — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

Применимость теории ожиданий в практике управления. Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу.

Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента. – М.: Дело, 1996

Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

Существуют статусные различия, такие так, должность, квалифицированность разряда, степени, звания и т. д., стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе (ветеран, инвалид, участник войны, мать-одиночка и др.), которые формируют мотивы служебного продвижения.

Любая деятельность сопряжена с определенными издержками и имеет цену. Так, трудовая деятельность определяется затратами физических и моральных сил. Высокая интенсивность труда может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Плохая организация труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неразвитость социально-бытовой сферы в ряде случаев обуславливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема «цена» интенсивного труда.

Теория справедливости. Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и

несправедливость, т. е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо, пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости для практики управлении состоит в том, что, до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Отметим, однако, что восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать, им надо рассказать и объяснить, почему существует такая разница.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента. – М.: Дело, 1996

Другая ситуация, когда работник для поддержания определенного уровня благосостояния готов оплатить здоровьем получение дополнительных благ: надбавок, льгот, связанных с условиями труда, повышением оплаты за сверхурочные работы и т. п.

Люди, сознательно оценивая возможные варианты поведения, стараются выбрать наиболее короткий путь к желаемому результату.

Степень мотивации определяется актуальностью той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Теория Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять, основных категорий. Эта мысль была детально разработана его современником, психологом из Гарварда Мурреем.

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. Потребности в безопасности неуверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, — это понятие, включающее чувство принадлежности к чему-либо или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным, определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента. – М.: Дело, 1996

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить, по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общее у них всегда только то, что удовлетворение потребностей, получение желаемых благ обязательно связаны с трудовой деятельностью.

Можно выделить следующие группы мотивов труда. Это мотивы:

- содержательности труда;
- общественной полезности;
- статусные мотивы, связанные с общественным признанием трудовой деятельности;
- мотивы получения материальных благ;
- мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы;

Ясно, что чем большее число различных потребностей реализует человек посредством труда, чем разнообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность.

Можно сделать следующий вывод, что стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Понятие «мотив труда» и «стимул труда» это, по сути, тождественные понятия. В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), а в другом – об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул).

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых потребностей работника, т.е. формирует у него мотивы труда.

В основе системы мотивов и стимулов труда должна быть определенная база – то есть нормативный уровень трудовой деятельности. Это означает, что вступление работника в трудовые отношения предполагает обязательное выполнение некоторых обязанностей за заранее оговоренное вознаграждение. В этой ситуации для стимулирования еще нет места. Здесь работают мотивы избежания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть как минимум два: частичная выплата обусловленного вознаграждения, либо разрыв трудовых отношений. Эту сферу можно охарактеризовать контролируемой деятельностью.

Сотрудник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получает при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина всегда несет в себе элементы принуждения, ограничивая свободу выбора поведения. Однако грань между контролируемым и мотивированным поведением условна и подвижна, так как работник с сильной мотивацией труда обладает

самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относится к ним как к собственным нормам поведения.

Система стимулирования труда является продолжением административно-правовых методов управления, но не заменяет их. Стимулирование труда будет эффективно только в том случае, если органы управления сумеют добиться и поддержать тот уровень работника, за который платят. Цель стимулирования – не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.

Мотивация труда формируется до начала профессиональной трудовой деятельности – в процессе становления человека и усвоения им ценностей норм трудовой морали и этики. Это время характеризуется закладыванием основ отношений к труду как ценностям, формированием система ценностей самого труда, развитием трудовых качеств личности, таких как: трудолюбие ответственность, дисциплинированность, инициативность и т. д. приобретаются первоначальные трудовые навыки управления.

Характер усвоенных человеком трудовых норм и ценностей имеет большое значение в управлении трудовыми мотивами. Именно они придают смысл всей деятельности трудовой деятельности, определяют образ жизни.

Поскольку в профессиональную трудовую деятельность человек вступает с уже сформированным ценностным сознанием, он знает, какие интересы хочет реализовать посредством труда. Однако реальная производственная сфера заставляет его изменять ценностные ориентации в соответствие с реальными условиями, в результате формируется второй – практический пласт трудового сознания, который обусловлен с одной стороны, ценностными ориентациями личности, а с другой – конкретными обстоятельствами профессиональной трудовой жизни. Только практические требования к работе обуславливают конкретную мотивацию. Конкретная мотивация и определяет смысл и перспективные цели трудовой деятельности, предопределяет пути и способы их реализации.

Мотивация труда – важнейший фактор результативности работы, является основой трудового потенциала работника, т. е. это своего рода показатель всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Трудовой потенциал состоит из психофизического потенциала (способности и склонности человека, состояния его здоровья, работоспособности, выносливости типа нервной системы) и личностного (мотивационного потенциала). В трудовом потенциале мотивационный потенциал играет роль пускового механизма, который определяет, какие способности и в какой степени работник будет развивать и использовать в процессе трудовой деятельности.

Взаимосвязь мотивации и результатов труда выражается через природные способности, и мотивация является источником трудовой деятельности личности.

Существовавшая в бывшем Союзе система стимулирования трудовой активности была в значительной мере малоэффективной и стала одной из причин кризиса труда. Несмотря на богатейшие природные ресурсы и огромные капиталовложения, экономика страны оказалась в тяжелом состоянии.

По мнению некоторых ученых, такое положение наряду с другими причинами, было обусловлено тем, что в системе стимулирования лежал тезис о выгодности дешевого труда. Большие капитальные вложения в индустрию осуществлялись за счет минимизации оплаты труда. Неудовлетворение своих потребностей в необходимых объемах, зачастую осуществлялась за счет нетрудовых доходов.

Так называемый дешевый труд на самом деле дорого обходился обществу. Он малопроизводителен, воспроизводит неразвитого рабочего, не восприимчивого к возможности зарабатывать больше путем увеличения производительности труда, убивает инициативу и тем самым препятствует научно-техническому прогрессу, обеспечивает низкий уровень организации и условий труда. Такое положение ведет к понижению работоспособности человека. Дешевый труд, обуславливает низкий уровень жизни, приводит работника к потере ответственности не только перед обществом, но и перед самим собой.

Такому человеку практически нечего терять. Значит и мотивация будет очень слабой или практически будет отсутствовать.

Это наглядно проявляется в отношении к собственному здоровью. По данным научных исследований, работники, получающие надбавки или льготы за неблагоприятные условия труда, сознавая опасность для собственного здоровья, тем не менее, выступают часто против их улучшения, предпочитая получение высоких компенсаций.

Современный труд, финансируемый за счет государственных бюджетов, как правило, характеризуется низким трудовым сознанием и трудовой пассивностью:

- оплата труда в бюджетных организациях не всегда может обеспечить нормальный уровень жизни;
- невысокая оплата труда предопределяет низкий уровень трудовой дисциплины и как следствие низкий уровень и качество услуг;
- многие руководители нередко делают ставку на исполнительного и безотказного работника;
- отсутствует эффективная система стимулирования трудовой деятельности, так как в оплате труда во многом процветает уравниловка.

Развитие трудовой активности предполагает в первую очередь снятие тех тормозов, которые подавляют инициативу и предприимчивость.

Эта возможность предоставляется в последнее время рядом нормативно правовых документов. Например, Постановление Кабинета Министров № 414 от 3 Сентября 1999 разрешает бюджетным учреждениям стимулировать труд не только за счет 15% от фонда заработной платы, но и за счет средств Фонда развития организации.

Ключевые слова:

Потребность
Благо
Трудовое действие
Мотивы
Ожидания стимулы, цена издержки материального и морального характера

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение мотивации
2. Какова структура мотивов труда?
3. Перечислите основные группы мотивов труда.
4. Объясните следующие понятия «мотив труда», «стимул труда»
5. Что является целью стимулирования?
6. Когда формируется мотивация труда?
7. Какова роль и значимость мотивации в производственной деятельности?
8. Какие основные мотивационные теории Вы знаете?

Разминка

1. Охрана завода получила сигнал о том, что рабочий, убирающий территорию предприятия, систематически ворует имущество в то время, когда он перевозит через проходную тачки с мусором. Однако как охранники ни проверяли содержимое тачек, так ничего и не нашли. Всем заключался секрет вора? (Ответ: тачки)
2. Автогонки между двумя автомобилями проводились с весьма оригинальным условием: выигрывает тот автомобиль, который придет к финишу последним. Машины продвигались черепашьим ходом – каждый из гонщиков боялся обогнать соперника. Что нужно было бы сделать гонщикам, чтобы машины помчались к финишу с полной скоростью? (Ответ: поменяться машинами)
3. При какой скорости движения собаки не будет слышен звук от ударов о мостовую сковородки, привязанной к ее хвосту? (Ответ: 0)

Задание 1

Мысли, вынесенные из этого раздела, которые я лично хочу проверить на своей работе:

_____

_____

Мысли, вынесенные из этого раздела, пригодные для эксперимента в моей организации:

_____

_____

Задание 2

Тест: Коммуникабельны ли Вы?

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли Вас из колеи ожидание?

2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже невмоготу?

3. Вызывает ли у Вас смятение или неудовольствие поручение выступить докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании и. т.п. мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обращается к Вам просьбой (показать дорогу, спросить время, ответить на какой-то еще вопрос)'

7. Верите ли, что существует проблема “отцов и детей” и что людям различных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли напомнить знакомому, что он забыл вернуть Вам деньги, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо, промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу, и будете тяготиться, если первым заговорит он. Это так?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, в кассе кинотеатра). Предпочитаете ли Вы отказаться своего намерения, нежели встать в хвост и томиться в ожидании?

12. Боитесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У Вас есть сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры, и никаких “чужих мнений” на этот счет вы не принимаете. Так ли это?

14. Услышав где-либо в “кулуарах” высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочтете ли Вы промолчать и вступить в спор?

15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том и ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

Теперь оцените ваши ответы: за каждое “да” — 2 очка, “иногда” — 1 очко “нет” — О.
Суммируйте общее число очков.

Интерпретация результатов

30-32 очка:

Вы явно некоммуникабельны, и это Ваша беда, так как страдаете от этого больше всего Вы сами. Но и близким людям нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

25-29 очков:

Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитайте одиночество, поэтому у Вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и навергает Вас в панику, то

надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете, недовольны своей судьбой. Но не ограничивайтесь таким недовольством - в Вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает это при какой-либо сильной увлеченности - Вы приобретает “вдруг” полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19 — 24 очка:

В известной степени Вы общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми Вы сходитесь с оглядкой. В спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы, помните об этом.

14 — 18 очков:

У Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости.

Задание 3

Назовите по пять наиболее важных, по Вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

1. Вас лично на работе (в классе)
2. Для врача
3. Для медсестры
4. Для других работников (не медики)
5. Для Вашего руководителя

3.5 Взаимоотношения руководителя с персоналом

По окончанию этого раздела слушатели:

- Ознакомятся с различными инструментами влияния на работников
- Ознакомятся с различными видами власти
- Смогут дать определение лидерству и отличить стили лидерства
- Смогут понять концепцию ситуационного лидерства и определять подходящие стили для своей рабочей обстановки
- Ознакомятся особенностями применения инструментов влияния в здравоохранении

Следующей важнейшей частью модели управления персоналом является взаимоотношения руководителя с коллективом или работниками организации.

Руководитель организации должен направлять усилия своих подчиненных на выполнение общих задач. Основной механизм осуществления этой задачи – это руководство посредством власти и личным влиянием.

Влияние - это конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, и могут быть самыми разнообразными: от вежливой просьбы, до приставленного ножа или пистолета. В условиях организации таким ножом могла бы быть угроза увольнения.

В управлении персоналом власть рассматривается, как возможность оказывать влияние на поведение членов организации и достичь поставленных целей.

Необходимо отметить, что существует определенная взаимозависимость между использующими власть, и теми, к кому она применяется.

Эта взаимозависимость проявляется на всех уровнях - в отношении руководителя и подчиненного, родителя и ребенка, конвоира и заключенного и т.д. Власть во всех случаях предстает как двусторонние отношения, в которых одна сторона побуждает к действию, а другая соглашается на это действие или в той или иной мере сопротивляется. Например: дети имеют рычаги влияния на родителей. Так, в детской психиатрии признается синдром,

позволяющий ребенку заставить родителей подчиниться, «уход в болезнь как средство получения власти» А экономисты утверждают, что 40% покупок в семьях совершается под давлением детей.

Аналогичные возможности «слабой» стороны влиять на действия «сильной» существуют во всех властных отношениях.

Чтобы научиться различать возникающие в управлении персоналом проблемы по различным аспектам человеческих отношений возникающие в процессе работы, рассмотрим следующие подходы к этому вопросу.

Правовой подход - юристы используют понятие «хозяйская власть», в которой можно выделить три разновидности власти:

- нормативную;
- дисциплинарную;
- дирекционную;

Нормативная власть определяется как право собственника или менеджера (в рамках законодательных норм и посредством коллективного договора и договора найма) устанавливать условия труда и его оплату.

Дисциплинарная власть представляет непосредственное право управлять действиями работника, определять режим дисциплины и применять санкции в случае нарушений.

Дирекционная власть - право и полномочия на самостоятельное управление организацией.

Экономический подход. Экономисты определяют власть как способность той или иной организации использовать в своих интересах ограниченные ресурсы, а объем власти оценивают пропорционально доле этих ресурсов, находящихся в ведении организации.

Такой подход делает понятным выражения «власть денег», «власть капитала».

Психологический подход. Психологическая наука раскрывает через влияние. Его инструментами являются: знаки (слова, жесты, мимика); символы - особые знаки, в которых с помощью условного обогащения подразумевается значимая ценность (например, голубь - символ мира и т.п.); значения - ценность, которую люди приписывают вещам и явлениям (должности, одежде, деньгам и т.п.).

Социологический подход. Социология рассматривает как взаимодействие людей и акцентирует внимание на двух ее сторонах - подчинении и согласии подчиняться. В этой связи власть анализируется с точки зрения ее легальности и легитимности.

Легальность власти означает ее соответствие нормам права, законам, т. е., установленной законодательной форме.

Легитимность власти означает ее соответствие общепринятым ценностям, культурным образцам, представлениям людей о некой ее «правильности». Легитимность означает признания власти и психологическое согласие ей подчиняться, что обуславливает ее прочность и устойчивость. В соответствии с этим власть может быть легальной, но не легитимной, что означает ее слабость и неустойчивость.

Источники власти многообразны. Важнейшие из них: собственность, иерархическая структура организации, полномочия, контроль за ресурсами, традиции, условия контрактов, квалификация работников, доступность информации и т. п.

Рассмотрим некоторые из них.

Собственность - это основной и исходный источник власти в организациях. Она содержит права владения, пользования, распоряжения и предполагает возможность передачи любого из них другим лицам.

Трудовой договор. Этот источник власти фиксируют одновременно легальный и рациональный характер отношений подчинения и согласия подчиняться. Заключая договор, оговаривают и в письменном виде фиксируют права и обязанности двух сторон, а также предлагают определенную пользу этих отношений (рациональность).

Полномочия. Этот источник власти реализуется посредством механизма делегирования (передачи), определяемого иерархической структурой организации.

Квалификация, компетентность. Высококвалифицированный труд трудно регламентировать и контролировать. Поэтому компетентность квалифицированного работника также является серьезным источником власти.

Доступ к информации. Возможность такого доступа делают сотрудников неравными в ее получении и использовании. Существуют «утечки» и «внештатное» использование информации, которые также должны рассматриваться как серьезный источник власти.

Власть может принимать разнообразные формы. Имеется пять основных форм власти:

1. Власть, основанная на принуждении строится на основании того, что руководитель способен влиять на поведение подчиненного посредством какого либо наказания. (выговор, угрозы, увольнения и т.д.) В основе этой формы власти лежит страх быть наказанным в случае отклонения от установленного образца.

2. Власть, основанная на вознаграждении, основано на том, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие. В зависимости от ожидаемого уровня вознаграждения подчиненный прилагает усилия к выполнению задания.

3. Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

4. Эталонная власть (власть примера) определяется способностью руководителя влиять на подчиненного благодаря признанию им исключительных личностных качеств руководителя.

5. Законная или традиционная власть основана на привитых культурных ценностях и считается одной из распространенных форм власти. Все руководители в той или иной мере пользуются ею, ибо им даны полномочия управлять другими людьми. Законная власть бывает, действенна тогда, когда подчиненный повинуется указанию руководителя только потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии.

Власть посредством принуждения, влияющее через страх основана на принуждении. Страх ассоциируется с различными формами физического так и психологического характера (угроза, пытки, наставленный нож, потеря жизни, уважения, любви, защищенности и т.д.). Во всех перечисленных случаях, где даже насилие и физическая угроза не присутствует, страх является распространенной причиной сознательного и подсознательного влияния на них посредством принуждения. В контексте сказанного, например, потеря рабочего места дает большие возможности в процессе руководства использовать страх и принуждения как методы воздействия на людей. В современных условиях и в практике некоторых руководителей такие приемы используются очень эффективно, так как даже намек на увольнение, понижение в должности дает немедленные результаты. Однако при такой форме руководства необходимо жесткая система контроля, требующая больших затрат. В практике менеджмента эта форма власти считается не самой эффективной.

Исследования показывают, что организации, где используется власть, основанная на принуждении, скорее всего, характеризуются менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции. Еще один недостаток заключается в том что посредством принуждения можно добиться покорности подчиненного, однако это приводит к нежелательным побочным эффектам такие как, скованность, страх, месть и отчуждение. Результатом этого является более низкая производительность труда, неудовлетворенность работой и большая текучесть кадров.

Более эффективная форма власти – власть, основанная на вознаграждении. Это один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Влияние в этом случае осуществляется через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. И в этом случае подчиненный не сопротивляется этому влиянию, потому что в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, он ожидает вознаграждения.

Подчиненный представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность.

Каждая личность уникальна и имеет ему присущие характеристики, поэтому их потребности уникальны и то что нравиться и представляется ценным одному может не показаться таковым другому. Поэтому чтобы влиять на поведение вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное.

Только при условии, того, что руководитель сможет правильно определить, то что для подчиненного является ценным, т.е. вознаграждением и фактически предложить это вознаграждение, такая форма власти может быть действенной и эффективной. Однако каждый руководитель должен всегда помнить об ограничениях в возможности выдавать это вознаграждение, поскольку ресурсы каждой организации ограничены и на поощрения персонала может быть выделено строго определенное количество ресурсов.

Издержками использования такой власти является сложность определения вознаграждения для того или иного сотрудника. Не всегда деньги или престижная должность способны произвести впечатления на его и на его поведение.

Влияние через традиции или законная власть. Традиция является самым распространенным способом влияния. Традиционная власть дает возможность руководителю удовлетворить потребность подчиненного в защищенности и принадлежности. Но только при условии, что подчиненный уже усвоил ценности, которые дадут ему возможность поверить, в то руководитель способен удовлетворить эти потребности, этот метод может быть эффективным и действенным.

В течение многих лет традиция укрепляла власть начальства. Почти всех нас заставляли подчиняться людям, занимающим определенные должности. Например, мало кто имел смелость спорить с председателем колхоза, отдающим приказ. Сегодня многие молодые меньше расположены признавать авторитеты, однако некоторые все еще выполняют то, что — правильно или не правильно — велит им их начальство только потому, что “он ведь начальник, не так ли?”. Возможно, и вам приходилось делать нечто не очень для вас приятное только потому, что так велели родители, традиционный авторитет которых вы впитали с молоком матери.

Традиция особенно важна для организаций, поскольку возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Деятельность организаций напрямую зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет, т.е. законную власть руководства.

И на сегодняшний день традиция продолжает оставаться одной из распространенных и официальных форм влияния руководителя потому, что в противоположность страху, она предлагает позитивное вознаграждение — удовлетворение потребности. Потому что, человек признающий влияние, основанное на традиции, получает взамен ощущение принадлежности к социальной группе. Это осознание себя как личности может удовлетворить его социальную потребность и создать фактическую защищенность.

Харизматическая власть или власть примера определяется тем, что подчинненый восхищается руководителем, и он отождествляет себя с ним, удовлетворяя тем самым потребность в принадлежности и в уважении. Подчиненный может вообразить, что у него много общего с руководителем. Ему кажется, что, подчинение, возможно, сделает его похожим на руководителя или, в крайнем случае, вызовет уважение. Даже не контактируя и никогда не встречаясь, в представлении подчиненного его отношение с руководителем строится на равных.

Вот некоторые характеристики харизматических личностей:

- *обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей*
- *внушительная внешность. Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится*
- *независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других*

- *хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению*
- *восприятие восхищения своей личностью. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, нисколько не впадая в надменность или себялюбие*
- *достойная и уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.*

Влияние через разумную веру или же власть эксперта основывается на представлении подчиненного о том, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данной области или проблемы. В этом случае подчиненный принимает на веру ценность знаний руководителя, осознавая что, влияние считается разумным, сознательным и логичным.

Наиболее классическим и убедительным примером влияния через разумную веру являются отношения, которые складываются у большинства людей со своим лечащим врачом. Врачи могут использовать и не редко такой инструмент как страх, но и в этом случае они не могут принудить пациента принять лечение. Пациенты будут следовать указаниям своего врача только тогда, когда они верят, что врачи обладают знаниями и способностью излечивать и предотвращать болезни. Не обладая медицинскими знаниями, они не знают и не могут оценить наверняка, способен ли врач удовлетворить возникшую потребность. Поэтому, пациенты вынуждены принимать его или ее влияние, так как верят в компетенцию и знания медика.

Понятие власти предполагает также возможность передачи полномочий в соответствующей ситуации. Нельзя не отметить, то, что за последнее время уровень образования людей повысился. Это дало возможность во многих случаях ликвидировать вековой интеллектуальный разрыв между руководителями и подчиненными. Социальные и финансовые различия между людьми тоже уменьшаются. Такая ситуация создает определенные трудности в руководстве на основанном только на принуждении, вознаграждении, традиции, харизме или даже компетенции.

В результате практического отождествления способностей подчиненного к способностям руководителя, стала возрастать необходимость искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять. Можно назвать две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству — это убеждение и участие. Современные управляющие могут стать более эффективными руководителями организации, совершенствуя свои навыки в этих двух видах влияния.

Влияние на другого не обязательно должно основываться на поощрении, на харизме или же на знаниях. Одним из самых эффективных способов влияния является убеждение, т.е. эффективная передача своей точки зрения. Как и разумная вера, убеждение основано на власти примера и власти эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему.

Убедить исполнителя можно используя логику или эмоции. Тот, кто хочет убедить, пользуется и тем, и другим, в зависимости от расположенности слушателя.

Способность влиять путем убеждения зависит от ряда факторов.

Руководитель должен заслуживать доверия. Его доводы должны быть понятны и ясны слушателю. Цели, которые ставит перед собой руководитель, не должна идти в разрез системе ценностей его слушателей.

Такая форма влияния имеет свои слабые стороны - это медленное воздействие и неопределенность. Требуется много времени и усилий, чтобы убедить кого-либо в чем-либо, чем издать приказ, подкрепленный властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Еще одна слабая сторона неуверенность, в том, что слушатель воспримет влияние не смотря на вложенные усилия. Кроме того, в отличие от других форм, влияние путем убеждения имеет одноразовое действие. Руководитель, предпочитающий метод убеждения, каждый раз, должен начинать все сначала, что увеличивает время, затраченное на процесс убеждения.

Однако в противовес слабым сторонам, самым большим преимуществом в использовании убеждения в организациях, является то, что выполнение работы человеком, на которого влияют, не нужно будет проверять. По всей вероятности, он постарается выполнить больше минимальных требований, потому что он осознанно считает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности на многих уровнях. Человек, получивший приказ, подкрепленный принуждением, обычно выполняет его, но по минимуму. Иногда кажется, что методика принуждения эффективна, но связанные с ней проблемы могут возникнуть несколькими неделями или месяцами позже на стадии выполнения.

Следующим инструментом, позволяющим влиять на поведение работников является лидерство. Ниже приводим определение лидерства, которое поможет лучше понять его значение.

Лидерство можно определить как процесс, с помощью которого человек сознательно пытается повлиять на другого человека или группу людей для достижения той или иной цели.

Определение лидерства раскрывается в виде шести понятий. Во-первых, лидерство рассматривается как процесс. Оно активно. Лидерство – это акт руководства.

Во-вторых, лидерство подразумевает взаимодействие между людьми. Носителями лидерских качеств являются люди, они есть предмет лидерства. Лидером может быть человек, но не организация.

В-третьих, лидерские качества может обнаружить любой, например как главный врач, так и рядовая медсестра, которая хорошо представляет себе, как наилучшим образом организовать обслуживание пациентов в своем отделении. Лидерство направлено на людей или группы людей, которых называют объектом лидерства. Определение указывает на тот факт, что лидерство имеет своей целью изменение поведения других людей.

В-четвертых, лидерство как процесс характеризуется влиянием. Лидер пытается оказать влияние на других людей тремя способами. Прежде всего, он воздействует на мышление других людей, это умственное воздействие. Лидерство призвано влиять на мысли людей. Чтобы изменить поведение человека, необходимо сначала изменить его образ мыслей. Этот тип воздействия наиболее широко распространен в организациях. Мы хотим заставить других принять нашу точку зрения, и делаем это через устное и письменное общение. В свою очередь, мы также являемся объектом умственного воздействия других людей. Кроме того, в рамках процесса лидерства мишенью воздействия могут стать чувства и убеждения. Часто оказание эмоционального влияния проходит труднее всего. Легче помочь человеку осознать новые идеи, чем заставить его изменить свои взгляды и чувства. Наконец, целью лидерства является изменение поведения. Лидер должен уметь повлиять на людей, чтобы они сделали что-то, чему они противятся. Объект воздействия может отказываться выполнить возложенную на него работу или вести себя определенным образом, пока на него не будет оказано соответствующее воздействие.

В-пятых, лидерство – процесс целенаправленный. Здесь имеется в виду, что процесс лидерства всегда направлен на оказание воздействия на других людей, чтобы они достигли какой-либо цели, поставленной перед ними лидером. Разумеется, если цели руководителя и подчиненного совпадают, желаемого результата в виде определенного типа поведения со стороны подчиненного добиться легче.

В-шестых, лидерство – процесс намеренный. Это осознанное старание лидера оказать влияние на других, а не случайность, при которой "другие" принимают предписанный стиль поведения безо всякого воздействия со стороны

Лидерство – это процесс, направленный на оказание влияния на поведение других людей с целью выполнения ими задач, поставленных лидером. Традиционная точка зрения, принятая в организациях, заключалась в том, что руководители через процессы лидерства влияют на подчиненных, чтобы последние выполняли необходимую работу. То есть считалось, что лидерство – это процесс, направленный вниз, на каждом уровне организации,

человек, назначенный лидером, способен влиять на деятельность работников, стоящих уровнем ниже, и так далее по нисходящей. Хотя этот принцип является доминирующим, следует понимать, что лидерство имеет не одно направление. Обратите внимание на тот факт, что главный врач и главная медсестра рассматриваются как люди, обладающие потенциальной возможностью оказать воздействие как на подчиненных, так и на вышестоящие инстанции.

Существует большое количество моделей лидерства, которые показывают, как происходит воздействие руководителей на подчиненных. Мы решили представить Вам модель, разработанную Херши и Бланкардом, которая называется "ситуационное лидерство".

Ситуационное лидерство – это обстоятельственная модель лидерства. Она предполагает, что выбор наиболее подходящего стиля руководства зависит от ситуации.

Исследования показали, что не существует стиля лидерства, который бы являлся идеальным во всех обстоятельствах. Напротив, наиболее совершенный тип поведения – это тот, который максимально соответствует конкретной ситуации и при котором учитывается "уровень готовности" последователей. Под последним имеется в виду наличие у последователей качеств, необходимых для выполнения задания.

Имеются три компонента, определяющих готовность последователей.

Первый из них – это мотивация. У последователей должны быть силы на выполнение задания и готовность использовать эти силы для достижения поставленных целей. Кроме того, последователи должны обладать значительной долей ответственности, то есть быть готовыми принять на себя обязанности по планированию, организации и выполнению работы. Наконец, третий компонент – это способность выполнить задание или компетентность подчиненного, куда входит знание задачи и ожиданий, которые руководство связывает с его деятельностью, наличие необходимых навыков и предварительный опыт, который должен был подготовить сотрудника к выполнению задания. Каждое задание диктует свои требования. Адекватный уровень готовности подчиненного предполагает высокую степень мотивации, готовность и способность принять на себя ответственность и компетентность. У подчиненного, не обладающего требуемыми качествами, будет наблюдаться недостаточный уровень мотивации, отсутствие желания или возможности принять на себя ответственность или отсутствие компетенции.

Условно в схематичной форме готовность подчиненных (последователей) можно будет изобразить следующим образом:

Выделяют четыре уровня готовности подчиненных к выполнению задания: от R1 (отсутствие готовности и желания) до R4 (готовность и уверенность). Уровень готовности выражается в желании и возможности группы или коллектива участвовать в каком-либо виде деятельности. Готовность подчиненного может быть разной, если речь идет о нескольких заданиях. То, как руководитель дает задание и контролирует его выполнение, зависит от готовности подчиненного принять на себя ответственность за это задание.

В большинстве случаев руководители неосознанно применяют различные подходы при управлении разных работников. Эти подходы называются стилями лидерства.

Стиль лидерства можно определить как способ поведения, который лидер использует для оказания воздействия на мысли, чувства, побуждения и действия подчиненных.

Выделяют четыре основных стиля лидерства, которые определяются двумя показателями: степенью директивности в руководстве и поддержкой, которую лидер оказывает подчиненным.

Степень директивности показывает, насколько жесткие методы руководитель применяет при определении и объяснении задания с точки зрения подхода и ожидаемых результатов. Эта характеристика стиля лидерства должна соответствовать компетентности последователей. Лидеры, которые используют директивные методы руководства, снабжают подчиненных детальными инструкциями, а лидеры, чье поведение не отличается жесткостью, не дают своим подчиненным конкретных указаний относительно методов, которые необходимо использовать при выполнении задания, поощряют инициативу сотрудников.

Второй показатель – это мера поддержки, на которую могут рассчитывать подчиненные. Это доступность лидера, его готовность оказывать помощь подчиненным, вносить разъяснения и исправления, когда это необходимо подчиненному. Высокая степень взаимодействия характеризуется наличием исчерпывающих возможностей общения между подчиненным и лидером и предоставлением психологической и эмоциональной поддержки со стороны лидера. Низкая степень взаимодействия характеризуется ограниченными возможностями для общения подчиненного с лидером. Это не означает, что отношение лидера к подчиненным отличается суровостью или что лидер не оказывает подчиненным достаточной психологической поддержки. Этот показатель стиля лидерства соответствует желанию подчиненных выполнять задание.

Сотрудники, обладающие высоким уровнем мотивации, практически не нуждаются в психологической поддержке. Активная поддержка руководителя не сделает достижение поставленных целей более вероятным, в случае их нежелания выполнять работу. Таким образом, высокая степень взаимодействия нужна при работе с подчиненными, которые нуждаются в поддержке лидера для выполнения задания.

Выделяют четыре стиля

S1 – сильный стиль: директивность/слабое взаимодействие, лидер обучает и руководит

S2 – стиль убеждения: директивность/активное взаимодействие, лидер выступает в роли наставника-тренера

S3 – коллегиальный стиль: поощрение инициативы/активное взаимодействие, лидер поощряет подчиненных

S4 – стиль передачи полномочий: поощрение инициативы/ слабое взаимодействие, лидер передает ответственность

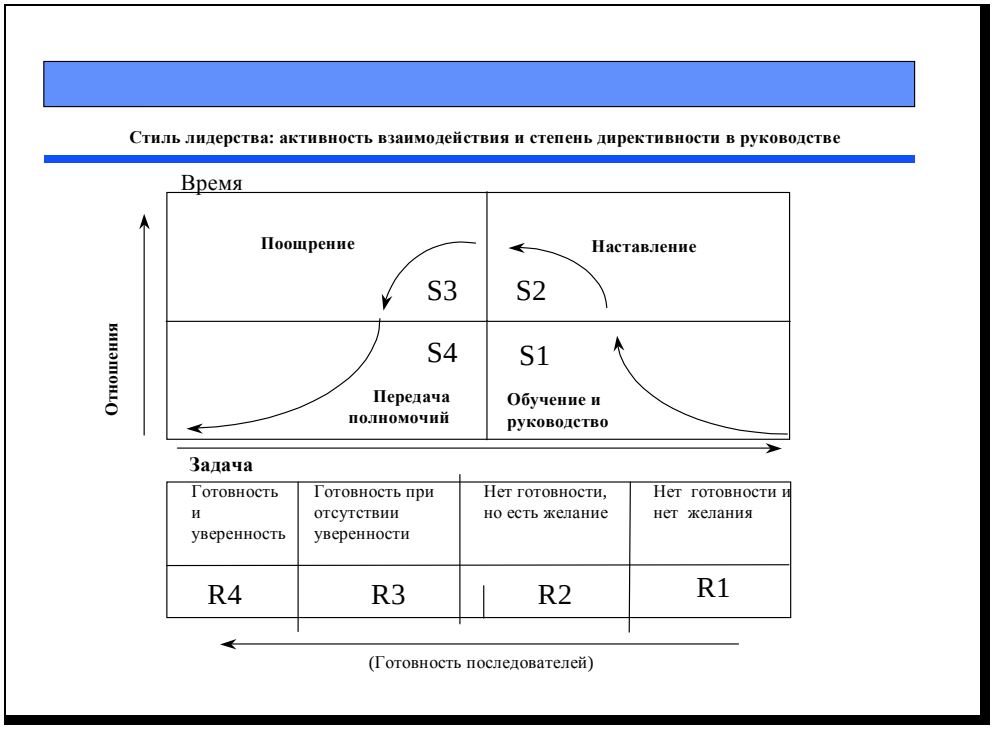
Так как уровень готовности подчиненных зависит от конкретных обстоятельств, в различных ситуациях следует использовать различные стили лидерства. Степень готовности будет выше у того подчиненного, который имеет более значительный стимул к ответственному выполнению своих обязанностей и обладает более высокой квалификацией, при условии равенства всех остальных характеристик.

Например, если сотрудник или коллектив демонстрирует понимание задачи, обладает необходимыми навыками, имеет достаточный стимул для достижения поставленных целей, готов принять на себя ответственность за планирование, выполнение и оценку работы, им практически не придется руководить при выполнении задания. Однако если речь идет о служащем, у которого нет желания выполнять работу, чей уровень мотивации невысок, также как и квалификация, то в данном случае потребуется пристальное наблюдение за тем, как идет выполнение задания.

В обязанности лидера входит определение уровня готовности подчиненного и внесение соответствующих изменений в свой стиль лидерства.

Разработана таблица ситуационного лидерства, которая должна помочь руководителям в определении стиля лидерства, который бы максимально соответствовал обстоятельствам.

Кривая, повторяющая контуры колокольчика, указывает на тип лидерства, который следует использовать при каждом из четырех уровней готовности последователей.



Если человек или коллектив демонстрирует уровень готовности R1, лидеру следует предоставить детальные инструкции и внимательно наблюдать за выполнением задания. Это стиль S1, отличающийся высокой степенью директивности и слабым взаимодействием. Этот стиль называют директивным, поскольку он подразумевает одностороннюю связь. Однако лидер ответственен за повышение уровня готовности сотрудника.

На первых порах директивный метод является необходимостью, однако на более продвинутых стадиях желательно, чтобы уровень готовности сотрудника поднялся настолько, чтобы он мог сам выполнять работу. Слабое взаимодействие не означает отсутствие общения.

Лидеры тратят значительное количество времени на осуществление руководства, однако они могут оказывать своим подчиненным необходимую поддержку. Целью руководителя является повышение уровня готовности подчиненного, и использование соответствующего ситуации стиля лидерства поможет ему достичь этой цели.

У подчиненных может быть желание выполнять задание, но могут отсутствовать необходимые навыки – R2. В таком случае лидеру необходимо продолжать осуществлять руководство, т. к. сотрудникам еще только предстоит развить у себя навыки выполнения порученной им работы. Однако они легко поддаются руководству. Стиль лидерства, наиболее соответствующий этой ситуации, это S2, то есть директивный тип руководства с высокой степенью взаимодействия. Его называют стилем убеждения, т. к. лидер продолжает осуществлять руководство. Этот тип лидерства имеет альтернативное название – "стиль тренера" т. к. он предполагает оказание наставнической помощи сотрудникам, которые стремятся повысить свою квалификацию.

После приобретения подчиненными необходимых навыков, их готовность перемещается на уровень R3. Это означает, что они уже способны выполнять работу, но у них отсутствует желание или уверенность в своих силах. Лидер должен внести соответствующие изменения в свой стиль руководства.

В случае неуверенности, подчиненным может понадобиться большая поддержка со стороны лидера, в случае, если у них отсутствует желание выполнять работу, им необходимо предоставить возможность участия в процессе принятия решений. Однако в этом случае

практически отпадает необходимость в детальных инструкциях, т. к. подчиненные в состоянии выполнять работу. Этот стиль лидерства (S3) известен под названием "коллегиальный" т. к. для него характерна двусторонняя связь руководителя и подчиненных. Лидер предоставляет эмоциональную поддержку и стимул, подчиненные участвуют в принятии решений.

Как было сказано раньше, служащие с высоким уровнем мотивации, способные и готовые выполнять свои обязанности, могут делать это при минимальном контроле со стороны руководителя. Уровень готовности R4 означает, что сотрудники преданы задачам организации, имеют навыки, которые требуются для выполнения работы, и достаточно высокий уровень мотивации. Стиль лидерства S4 называется стилем передачи полномочий, так как служащим предоставляется свобода выполнения их обязанностей практически безо всякого контроля. Тем не менее, они должны предоставлять руководителю отчеты о своих успехах и действовать в пределах правил, установленных для их должности.

Лидеры должны стремиться к улучшению качества работы подчиненных. Исследования показали, что отсутствие гибкости в руководстве может привести к нежелательным последствиям. Известно также, что каждый руководитель имеет основной стиль лидерства, на который он полагается больше, чем на другие стили.

Преобладающий стиль лидерства среди руководителей в всего мира это S2. Умение лидера приспособиться к обстоятельствам важнее, чем его основной стиль. В качестве основного приемлем практически любой стиль, если лидер способен принять другой стиль, когда этого требует ситуация.

Каждое задание и рабочая ситуация имеет свой набор обстоятельств. Эти обстоятельства постоянно меняются. Следовательно, у сотрудника, который прежде выполнял свои обязанности безупречно, могут появиться проблемы. Может случиться так, что лидеру придется изменить свой стиль S4 на стиль S3 или S1, в зависимости от того, насколько серьезно ухудшилось качество работы подчиненного. Лидеру необходимо постоянно наблюдать за качеством работы подчиненных и вносить соответствующие изменения в свой стиль лидерства, фактор контроля имеет здесь решающее значение.

Лидерство и врачи

Большинство лидеров в сфере здравоохранения пост советских стран – это врачи. Врачи, занимающиеся управлением, находятся в трудной ситуации. В качестве руководителей, они должны делать то, что послужит благу их организации, в качестве врачей, они обязаны делать то, что лучше для пациентов.

Клинические навыки и навыки управления – это не одно и то же. Если врач обладает хорошими клиническими навыками, он необязательно обнаружит способность к управлению. Медицина как профессия в значительной степени автономна.

Отсюда следует, что у врачей может быть желание принять на себя ответственность за принятие административных решений. Однако у них может не быть знаний об экономике, финансах и стратегическом управлении на том уровне, который требуется для принятия компетентных решений по управлению организацией.

Развитие у врачей навыков управления может оказаться недостаточным. Поскольку в клинической практике делается упор на то, что, по мнению врача, лучше для пациента, а организационное управление имеет своей целью благо организации, то это неизбежно порождает конфликт между врачами и администрацией. Конфликт возникает, когда, то, что администратор представляет себе благо организации, противоречит тому, что, по мнению врача, принесет пользу пациенту.

При работе с врачами следует применять стиль лидерства, который предполагает высокий уровень взаимодействия и участия врачей в процессе принятия решений. Степень директивности будет зависеть от того, насколько врачи готовы к выполнению работы, которой от них требует конкретная ситуация.

Ключевые слова: Власть, влияние, убеждение, вознаграждение, принуждение, полномочия, традиции, харизма, лидерство, стиль лидерства

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение власти
2. Какие подходы к определению власти вы можете перечислить?
3. Дайте краткое описание основных типов власти.
4. Что такое харизма и как ею пользуются руководители?
5. Что понимаете под лидерством?
6. Перечислите основные понятия раскрывающие определение лидерства
7. Дайте краткое описание модели «ситуационное лидерство»
8. Что вы понимаете под стилем лидерства?
9. Какие стили лидерства вы можете назвать?

Разминка

1. Как увеличить число 666 в полтора раза, не прибегая к помощи арифметики? (Ответ: перевернуть)
2. Что больше: 5% от 70 сумов или 70% от 5 сумов? (Ответ: равны)
3. В сравнительной характеристике предприятий было сказано, что предприятие А по своим показателям – одно из первых, а предприятие Б – предпоследнее. Какое предприятие имеет более высокие показатели? (Ответ: Все зависит от того сколько всего предприятий. Если предприятий много, то А, естественно лучше. Но если предприятий всего два, то А может быть из них вторым, т.е. одним из первых, то Б – первым, т.е. предпоследним, следовательно, в этом случае А хуже Б).
4. Бетонный блок весит 1 тонну и еще полблока. Сколько весит бетонный блок? (Ответ: 2 тонны)

Задание 1

Дайте ответ на следующие вопросы:

1. Какие методы воздействия на сотрудников Вы считаете более результативными: убеждение или принуждение?
2. Какова здесь сила Вашего примера?
3. Какие новые методы влияние Вы хотели бы внедрить в своей организации?

Задание 2

Общепризнанно, что менеджер должен быть лидером, оказывающим энергичное воздействие на каждого работника в организации в целом, направляя их действия на достижение целей, поставленных перед организацией. Предложите собственную систему действий менеджера в организациях здравоохранения по обеспечению его лидерства. Дайте ответ на вопрос: может ли увеличить менеджер силою власть, передав часть ее своим подчиненным (делегирование полномочий), в частности поручив им ответственные задания? Согласны ли Вы с таким подходом?

Задание 3

Мысли, вынесенные из этого раздела, которые я лично хочу проверить на своей работе:

_____

_____

Мысли, вынесенные из этого раздела, пригодные для эксперимента в моей организации

_____

_____

Тест

1. Под управлением персоналом понимают (укажите наиболее полный ответ):

a. Умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей
b. Вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях
c. Определенная категория людей, осуществляющих работу по управлению
d. Науку, направленную на достижение цели организации и повышение ее эффективности, посредством влияния на работников этой организации

2. Персоналом организации называются (укажите наиболее полный ответ):

a. Все люди, работающие в организации и занятые выполнением соответствующих рабочих заданий
b. Администрация организации
c. Старший и средний медицинский персонал
d. Вспомогательные работники и младший медицинский персонал

3. Планирование персонала включает в себя следующую последовательность этапов:

a. Оценка наличных кадров, разработка программы удовлетворения будущих потребностей
b. Разработка программы по покрытию потребностей в персонале, оценка наличных кадров, удовлетворение будущих потребностей
c. Оценка наличных кадров, оценка будущих потребностей, разработка программы удовлетворения будущих потребностей
d. Разработка программы будущих потребностей, оценка будущих потребностей, оценка наличных кадров

4. В какой последовательности осуществляется набор персонала:

a. Определение требований к кандидату на замещение вакантного места, подбор кандидатов, прием на работу
b. Подбор кандидата, прием на работу, определение требований к кандидату на замещение вакантного места
c. Подбор кандидата, определение требований к кандидату на замещение вакантного места, прием на работу
d. Определение требований к кандидату на замещение вакантного места, прием на работу, подбор кандидата

5. Привлечение кандидатов в организации осуществляется при помощи следующих источников:

a. Поиск внутри организации
b. Подбор с помощью сотрудников
c. Самопроявившиеся кандидаты
d. Объявления в средствах информации
e. Агентства занятости
f. Все ответы верны

6. Процедура отбора осуществляется в следующей последовательности:

a. первичный отбор, собеседование, испытание, решение о найме
b. решение о найме, первичный отбор, собеседование, решение о найме
c. испытание, первичный отбор, собеседование, решение о найме
d. собеседование, первичный отбор, испытание, решение о найме

7. Осуществляемая организацией оценка результатов деятельности служит (укажите наиболее полный ответ):

a. Для определения степени эффективности труда и уровня работы работника
b. В информационных целях, сообщая работнику о его достоинствах или недостатках, ведущие к принятию административных решений по повышению, понижении по службе и увольнению, или же выражению благодарности и вознаграждению.
c. Как важное средство мотивации поведения людей
d. Все ответы верны

8. Под мотивацией понимается:

a. Удовлетворение своих потребностей
b. Получение определенных благ в результате трудовой деятельности
c. Стремление работников удовлетворить свои потребности, посредством трудовой деятельности
d. Трудовое действие

9. Структуру мотивов труда можно представить следующим образом:

a. Потребность – благо – трудовое действие – цена издержки материального и морального характера
b. Благо – потребность – трудовое действие – цена издержка материального и морального характера
c. Трудовое действие – потребность – благо – цена издержка материального и морального характера
d. Цена издержки материального и морального характера – благо – потребность – трудовое действие

10. В основе власти лежит следующее:

a. Возможность оказывать влияние на поведение членов организации и достижение поставленных целей
b. Возможность использовать в своих интересах ограниченные ресурсы организации
c. Возможность управлять действиями работника, определяя режим дисциплины и применяя санкции
d. Право и полномочия на самостоятельное управление организацией

11. Под лидерством понимается:

a. Процесс, с помощью которого человек сознательно пытается повлиять на другого человека или группу людей для достижения той или иной цели
b. Процесс, с помощью которого человек пытается повлиять на группу людей, с целью изменить их поведение
c. Процесс, с помощью которого человек пытается повлиять на других людей, добиваясь от них признания его точки зрения.
d. Целенаправленное взаимодействие людей, направленное на достижение некой цели

12. Врач-лидер это (укажите наиболее полный ответ):

a. Руководитель, обладающий хорошими клиническими навыками
b. Руководитель, обладающий хорошими организаторскими способностями
c. Руководитель, обладающий способностями влиять на людей
d. Все ответы верны.

Ответы: 1– d; 2– a; 3– c; 4- a; 5- f; 6- a; 7- a; 8- c; 9- a; 10- a; 11- a; 12- d.

Список использованной литературы

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента. – М.: Дело, 1996
2. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. и др. Менеджмент организации. М.: Аланс, 1996
3. Прыкин Б.В., Прыкина Л.В., и др. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках. – М.: ЮНИТИ, 1998
4. Цветаев В.М. Управление персоналом. – Питер, 2000
5. Саакян А.К., Зайцев Н.В. и др. Управление персоналом в организации. – Питер, 2001
6. Абдурахманов К.Х и др. Основы управления персоналом в организации. – Ташкент, ТГЭУ, 2000
7. Самыгин С.И., Столяренко А.Д., Менеджмент персонала. Ростов на Дону, Феникс, 1997
8. Спивак В.А ,Организационное поведение и управление персоналом. – Питер, 2001
9. Р. Мар, Г. Шмидт, Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики.
10. P. Hersey, K. Blanchard, Management and organizational behaviour.

Раздаточный материал для слушателей

Слайд 1

Управление персоналом

Слайд 2

Цель модуля:

Раскрыть основные теоретические положения и привить практические навыки управления персоналом в юридически самостоятельных организациях

Задачи:

Уточнить, что мы имеем в виду, когда говорим персонал и управление;

Рассмотреть модель, методы, процесс, факторы и этапы управления персоналом;

Уяснить значение и необходимость мотивации в управлении персоналом;

Определить роль руководителя, методы и приемы эффективного воздействия на персонал;

Раскрыть понятия лидер и лидерство в эффективном взаимодействии руководителя и его подчиненных;

Рассмотреть правовые аспекты управления персоналом

Слайд 3

Структура модуля состоит:

– Сущность управления персоналом
– Основные этапы процесса управления персоналом
– Мотивация персонала
– Взаимоотношения руководителя с персоналом

Слайд 4

Сущность управления персоналом (начало)

- Изучив этот раздел, мы сможем ответит на следующие вопросы
  - Что такое персонал организации?
  - Какие основные компоненты включает в себя модель управления персоналом?
  - Каковы основные виды деятельности по управлению персоналом?
  - Что необходимо для эффективной работы персонала?
  - Какие факторы, оказывают воздействие на людей в организации?
  - В чем заключаются задачи новых служб управления персоналом?

Слайд 5

Сущность управления персоналом (продолжение)

- Управление персоналом – это наука, направленная на достижение цели и организации и повышение ее эффективности посредством влияния на работников этой организации.
- Персонал – все люди, работающие в организации и занятые выполнением соответствующих рабочих заданий.

Слайд 6

Сущность управления персоналом (продолжение)

- **Процесс управления персоналом**
  - **Планирование** – это определение целей управления и средств её достижения
  - **Организация** – включает привлечение рабочей силы, организацию приёма работников, расстановку, профподготовку, переподготовку совершенствование условий труда
  - **Мотивация** – процесс стимулирования работников или группы к действиям приводящим к осуществлению целей
  - **Контроль и учет** – контроль за ходом работы с персоналом оценка её эффективности как в целом, так и отдельных этапов
  - **Регулирование** – это повышение, перемещения и понижения работников, увольнения, регулирование их заработной платы

Слайд 7

Сущность управления персоналом (продолжение)

- **Методы управления персоналом**
  - **Административно-организационные** - связанны с определением структуры, функций, прав и и ответственности аппарата управления (подбор и расстановка кадров, административное распорядительство)
  - **Экономические** – создающие материальную заинтересованность всех занятых в повышении эффективности и воздействующие через интересы коллектива и отдельных работников
  - **Социально-психологические** - направленные на повышение уровня работника, воспитание ответственности за порученное дело,мотивацию,моральное поощрение и т д

Слайд 8

Сущность управления персоналом (продолжение)

- Модель управления персоналом состоит из:
  - Этапы процесса управления персоналом (найм, отбор и др.)
  - Мотивация
  - Анализ и регулирование взаимоотношений

Слайд 9

Сущность управления персоналом (продолжение)

- **Факторы оказывающие влияние на людей внутри организации**
  - **Иерархическая структура** организация – где основное средство воздействия – это отношение власти – подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ
  - **Культура** – вырабатываемая обществом, организацией, группой людей людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности
  - **Рынок** – т е сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции услуг,отношения собственности, равновесия интересов продавца и покупателя

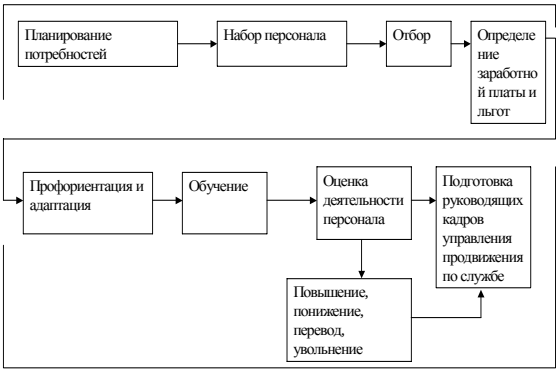
Слайд 10

Основные этапы процесса управления персоналом (начало)

- Изучив этот раздел, мы будем знать
  - Основные этапы управления персоналом
  - Процесс планирования персонала
  - Составные элементы эффективного набора и отбора персонала
  - Значимость различных этапов управления персонала

Слайд 11

Основные этапы процесса управления персоналом (продолжение)



Слайд 12

Основные этапы процесса управления персоналом (продолжение)

- **Процесс планирования включает в себя три этапа**
  - **Оценка наличных кадров** – сбор стат данных и другой необходимой информации, обработка и анализ кадровой ситуации, а также вариантов её развития в перспективе
  - **Оценка будущих потребностей** – выработка альтернативных проектов
  - **Разработка программы удовлетворения будущих потребностей** – утверждение одного из вариантов плана в обязательного ориентира организации Разрабатывается план с количественными и качественными показателями в соответствии со структурой численности штатов и нормативами применяемыми для данного учреждения

Слайд 13

Основные этапы процесса управления персоналом (продолжение)

Информация необходимая для оценки наличного персонала:

- Сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительство, возраст, время поступления на работу, и т.д.)
- Данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.)
- Текучесть кадров
- Потери времени в результате простоев, болезни

Слайд 14

Основные этапы процесса управления персоналом (продолжение)

- Данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или научную смену, продолжительность отпуска)
- Заработная плата рабочих и служащих (её структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа)
- Данные об услугах социального характера, предоставляемые государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделенные в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно)

Слайд 15

Основные этапы процесса управления персоналом (продолжение)

В соответствии с разрядами оплаты труда работников здравоохранения по (ЕТС), утвержденное министерством здравоохранения и министерством труда и социальной защиты населения Республики Узбекистан.

- Категории работников
  - Врачебный персонал
  - Средний медицинский персонал
  - Младший медицинский персонал.
  - Аптечные работники лечебно-профилактических учреждений
  - Руководящий персонал
  - Специалисты, служащие

Слайд 16

Основные этапы процесса управления персоналом (продолжение)

- **Перечень штатных должностей учреждении ПМСП**

-Заведующий
-Финансовый менеджер
-Врач Общего Профиля
-Фельдшер
-Патронажная сестра
-Регистратор
-Санитарка-уборщица
-Сторож

Слайд 17

Основные этапы процесса управления персоналом(продолжение)

- Набор
  - определение требований к кандидату на замещение вакантного рабочего места на основе должностных инструкций, описывающая основные функции, которые должен выполнять работник,занимающий данную должность;
  - подбор кандидатов (привлечение кандидатов)

Слайд 18

Основные этапы процесса управления персоналом(продолжение)

Подбор кадров осуществляется при помощи следующих методов:

- поиск внутри организации (внутренние резервы);
- внешние источники;

Слайд 19

Основные этапы процесса управления персоналом (продолжение)

- **Внешние источники**
  - подбор с помощью сотрудников – неформальный путь, посредством поиска среди родственников , знакомых;
  - само проявившиеся кандидаты – люди, занятые поиском работы и обратившиеся в организацию;
  - объявления в средствах массовой информации (СМИ) – районные, областные газеты Преимущество широкий охват населения при относительно низких издержках
  - выезд в институты и учебные заведения – привлечение «свежей крови» – молодых специалистов;
  - агентства занятости – республиканские бюро по трудоустройству каждого административного района;

Слайд 20

Основные этапы процесса управления персоналом (продолжение)

Первичный отбор	Собеседование (или интервью)	Испытание	Решение о найме
Методы первичного отбора •Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных) Наиболее простой и дешевый метод. •Тестирование – более точный метод определения сегодняшнего кандидата с точки рения его соответствия требованиям, предъявляемым к квалитной должности.Высокие и дерики , условность и ограниченность. • Экспертн а подчерка – разновидность тестирования, основан на теории , согласно которой подчерк человека является объективным отражением его личности.	Цель собеседования заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции.	Испытание -способ проверки кандидата выполнить работу и мерение способности выполнения задач, свя анных с предлагаемой работой; оценка психологических арактеристик (уровень интеллекта, заинтересованность, опровенность, уверенность, внимание и т.д.)	Отка ать ; Принять на работу;

Слайд 21

Основные этапы процесса управления персоналом (продолжение)

- Определение заработной платы и льгот
  - Определение заработной платы осуществляется с помощью нормативов, тарифной системы, форм и систем заработной платы, и т.д.
  - **Тарифная система** – это совокупность нормативов, определяемых дифференциацию оплаты труда в зависимости от сложности и условий труда, форм заработной платы и отрасли.

Слайд 22

Основные этапы процесса управления (продолжение)

Формы и системы заработной платы – это порядок её начисления и в зависимости от организационных условий производства и результатов труда.

Существует две формы заработной платы:

- **Сдельная**, при которой зарплата начисляется на каждую единицу продукции ил выполнения объема работы. Заработок равен числу произведенных единиц продукции, умноженному на расценку.
- **Повременная**, при которых зарплата начисляется по тарифной ставке, за фактически отработанное время, в виде оклада.

Слайд 23

Основные этапы процесса управления персоналом (продолжение)

В учреждениях здравоохранения республики используются следующие механизмы вознаграждения или формы оплаты:

- Оклад или оплата по тарифной ставке.
- Комбинированные методы – тарифная ставка + доплаты и премии.

Основой является ставка – окладная система оплаты труда. Размер должностного оклада (Е.Т.С.) штатное расписание (возможный штат данного учреждения для выполнения возложенных функций).

Утверждается руководителем учреждения по согласованию с вышестоящей организацией.

Должностной оклад выплачивается в зависимости от дней фактической явки на работу.

Слайд 24

Основные этапы процесса управления персоналом

- **Адаптация** – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на системном вовлечении сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда
- **Аспекты адаптации:**
  - Общий инструктаж, содержащий информацию об организации, ее целях, ценностях, культуре т д
  - Производственный инструктаж (круг функциональных обязанностей)
  - Подготовка коллектива к приходу нового работника
  - Подведение итогов испытательного срока, если этот метод использовался

Слайд 25

Основные этапы процесса управления персоналом (продолжение)

- Направления адаптации:
  - **Первичная** – приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, выпускники учебных заведений).
  - **Вторичная** – приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, не имеющие объект деятельности или профессиональную роль, при переходе в ранг руководителя).

Слайд 26

Основные этапы процесса управления персоналом (продолжение)

Обучение необходимо и полезно:

- При поступлении в организацию.
- При назначении на новую должность.
- Недостатке знаний и навыков для выполнения работы.

Слайд 27

Основные этапы процесса управления персоналом (продолжение)

- **Оценка результатов деятельности** – это определение степени эффективности труда работника, являющийся продолжением функций контроля
- Процесс контроля предусматривает учреждения стандартов и измерение результатов для определения отклонения от установленных норм и при необходимости принятия корректирующих мер

Оценка результатов деятельности служит трём целям:

- **Административному** – повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора

- **Информационному** – информирование людей об относительном уровне их работы

- **Мотивационному** - определение сильных работников, с целью вознаграждения их благодарностью, зарплатой или повышением в должности

Слайд 28

Основные этапы процесса управления персоналом (продолжение)

- **Повышение, понижение, перевод, увольнение**
  - Основания для прекращения трудового договора
    - Соглашение ее сторон
    - Истечение срока договора, кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения
    - Призыв или поступление на воинскую службу
    - Расторжение трудового договора по инициативе сотрудника, по инициативе администрации, по требованию профсоюзного органа

Слайд 29

Основные этапы процесса управления персоналом (продолжение)

- Перевод сотрудника с его согласия на другое предприятие, учреждение, организацию или переход на выборную должность
- Отказ сотрудника от перевода на работу в другую местность вместе с организацией, а также отказ от продолжения работы в связи с изменением существующих условий труда
- Вступление в законную силу приговора суда, которым работник осужден (кроме случаев условного осуждения и отсрочкой исполнения приговора) к лишению свободы, исправительным работам не по месту работы либо к иному показанию
- Направление сотрудника по постановлению суда в лечебно-трудовой профилакторий

Слайд 30

Основные этапы процесса управления персоналом (продолжение)

- Инициатива администрации
  - Ликвидация организации, сокращение численности или штата сотрудников
  - Достижение сотрудником пенсионного возраста
  - Несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе в следствии недостаточной квалификации либо по состоянию здоровья
  - Систематическое невыполнение сотрудником без уважительной причины обязанностей, возложенных на него трудовым договором или правилами внутреннего распорядка, если к нему ранее применялись меры дисциплинарного или общественного порядка

Слайд 31

Основные этапы процесса управления персоналом (продолжение)

- Подготовка руководящих кадров, управления продвижением по службе
  - Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей в будущем

Слайд 32

Мотивация

- **По окончанию этого раздела вы сможете**
  - Дать определение мотивации
  - Перечислить основные виды мотивационных теорий
  - Рассмотреть структуру мотивов труда
  - Понять роль вознаграждения в мотивации
  - Определить методы мотивации которые могут быть эффективно использованы в собственной практике

Слайд 33

Мотивация

- Под мотивацией труда понимается стремление работников удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности

Слайд 34

Потребность	Благо, способное удовлет-ворить потребность	Трудовое действие	Цена издержки материаль-ного и морального характера

Слайд 35

Мотивация

- **Мотивы труда формируются если**
  - в распоряжении общества (организации) имеется необходимый набор благ
  - для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника
  - трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности;

Слайд 36

Мотивация

- Некоторые теории мотивации
  - Политика кнута и пряника
  - Теория ожидания
  - Теория справедливости
  - Теория Маслоу

Слайд 37

Мотивация

- Теория ожидания
  - *затраты труда — результаты;*
  - *результаты — вознаграждение*
  - *ожидания в отношении затрат труда — результатов (З—Р)*

Слайд 38

Мотивация

- Теория справедливости
  - Компенсация несправедливости
    - Работают или больше или меньше
    - Просят повышение заработной платы
    - Меняют восприятие
    - Покидают работу

Слайд 39

Мотивация

- Теория Маслоу
  - Самая широко принятая теория
  - 5 основных нужд
  - Люди удовлетворяют их в порядке иерархической важности

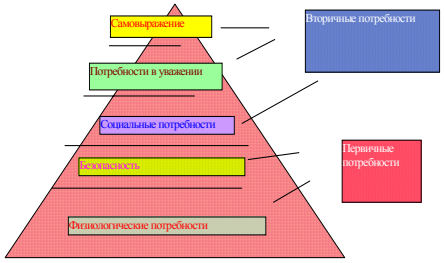
Слайд 40

Маслоу

- Физиологические нужды (вода, еда, сон и т.д)
- Потребности в безопасности (дом, сбережения)
- Социальные потребности (любовь, дружба)
- Потребности в уважении
- Потребности в само-выражение

Слайд 41

Иерархия нужд



Слайд 42

Взаимоотношения руководителя с персоналом

- По окончанию этого раздела вы
  - Ознакомитесь с различными инструментами влияния на работников
  - Ознакомитесь с различными видами власти
  - Сможете дать определение лидерству и отличить стили лидерства
  - Сможете понять концепцию ситуационного лидерства и определять подходящие стили для своей рабочей обстановки
  - Ознакомитесь особенностями применения инструментов влияния в здравоохранении

Слайд 43

Взаимоотношения руководителя с персоналом

- Влияние-это конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое

Слайд 44

Взаимоотношения руководителя с персоналом

- Источники власти
  - Собственность
  - Иерархическая структура организации
  - Полномочия
  - Контроль за ресурсами
  - Традиции, условия контрактов
  - Квалификация работников
  - Доступность информации и т. п.

Слайд 45

Взаимоотношения руководителя с персоналом

- Основные формы власти
  - Власть основанная на принуждении
  - Власть основанная на вознаграждении
  - Экспертная власть
  - Эталонная власть
  - Законная власть

Слайд 46

Взаимоотношения руководителя с персоналом

- Власть, основанная на принуждении - исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать, таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности
- Власть, основанная на вознаграждении - исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие

Слайд 47

Взаимоотношения руководителя с персоналом

- Экспертная власть - исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.
- Эталонная власть (власть примера) - характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.
- Законная власть - исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его или ее долг — подчиняться им или исполнять приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя.

Слайд 48

Взаимоотношения руководителя с персоналом

- Харизма — это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера

Слайд 49

Взаимоотношения руководителя с персоналом

- Характеристики харизматических личностей
  - Обмен энергией
  - Внушительная внешность
  - Независимость характера
  - Хорошие риторические способности
  - Восприятие восхищения своей личностью
  - Достойная и уверенная манера держаться

Слайд 50

Взаимоотношения руководителя с персоналом

- Влияние через разумную веру - исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данной проблемы (доктор – больной)

Слайд 51

Взаимоотношения руководителя с персоналом

- **Убеждение — эффективная передача своей точки зрения**
  - Власть примера
  - Власть эксперта
  - Но понимает что делает и почему

Слайд 52

Взаимоотношения руководителя с персоналом

- Факторы влияющие на убеждение
  - Руководитель заслуживает доверия
  - Аргументация соответствует интеллектуальному уровню работника
  - Цель не противоречит ценностям работника

Слайд 53

Взаимоотношения руководителя с персоналом

- Убеждение (слабые стороны)
  - Медленное воздействие
  - Неопределенность
  - Одноразовое действие
- Убеждение (сильные стороны)
  - Нет необходимости в контроле
  - Эффективность высокая

Слайд 54

Взаимоотношения руководителя с персоналом

- Лидерство
  - это процесс, с помощью которого человек сознательно пытается повлиять на другого человека или группу людей для достижения той или иной цели

Слайд 55

Взаимоотношения руководителя с персоналом

- Основные понятия лидерства
  - Процесс: лидерство – это активный процесс, а не пассивная теория
  - Предмет: в роли лидера выступает личность (врач, медсестра, менеджер), а не организация
  - Объект: человек, на которого лидер должен оказать влияние

Слайд 56

Взаимоотношения руководителя с персоналом

- Последователи - отдельный индивидуум или группы, наличие последователей обязательно
- Воздействие: изменение поведения другого человека
- Умственное воздействие: воздействие на образ мыслей
- Эмоциональное воздействие: воздействия на чувства или убеждения

Слайд 57

Взаимоотношения руководителя с персоналом

- Поведенческое воздействие: воздействие на образ действий
- Целенаправленность: лидерство направлено на достижение некой цели
- Целенаправленность: лидерство направлено на достижение некой цели

Слайд 58

Взаимоотношения руководителя с персоналом

- Три компонента определяющие готовность последователей
  - Мотивация
  - Последователи обладают определенной ответственностью
  - Обладание необходимых компетенций

Слайд 59

Готовность последователей

R4	R3	R2	R1
Готовность и уверенность	Готовность при отсутствии уверенности	Нет готовности, но есть желание	Нет готовности и нет желания

←

Готовность последователей к полнению задания

Слайд 60

Взаимоотношения руководителя с персоналом

•Стиль лидерства

–Стиль лидерства – это способ поведения, который лидер использует для оказания воздействия на мысли, чувства, побуждения и действия подчиненных

–Образ поведения лидера определяется двумя показателями: степенью директивности в руководстве и поддержкой, которую лидер оказывает подчиненным

Слайд 61

Взаимоотношения руководителя с персоналом

- Степень директивности показывает, насколько жесткие методы руководитель применяет при определении и объяснении задания с точки зрения подхода и ожидаемых результатов
- Поддержка - доступность лидера, его готовность оказывать помощь подчиненным, вносить разъяснения и исправления, когда это необходимо подчиненному

Слайд 62

Стиль лидерства: активность взаимодействия и степень директивности в руководстве

Глоссарий

Автократичный руководитель - руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям.

Административные полномочия - форма полномочий, передаваемая административным функциям и руководителям, в отличии от линейных полномочий, когда последний передаются подчиненным.

Власть - возможность оказывать воздействие на поведение других людей.

Власть, основанная на принуждении - влияние, основанная на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его или ее затруднив удовлетворение насущных потребностей исполнителя.

Власть, основанная на вознаграждении – власть, основанное на убежденности исполнителя, что лицо оказывающее влияние имеет возможность удовлетворить его активную потребность или доставить ему удовольствие.

Влияние - поведение кого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей **.**

Вознаграждение - в рамках теории мотивации - это все, что человеку может казаться ценным.

Горизонтальное распределение труда - разделение работы в организации на составляющие компоненты.

Группа - два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние

Готовность подчиненных выполнять задание - включает уровень мотивации сотрудника, наличие у него необходимых навыков и желания принять на себя ответственность за выполнения задания и отчет о результатах. Этот показатель не характеризует подчиненного как личность, а напрямую зависит от предложенного ему задания.

Единство руководства - в основе этого принципа лежит мысль о том, что сотрудники должны иметь единый руководящий источник. Все сотрудники должны знать, чего от них ожидает руководитель, и быть подотчетными одной инстанции. Однако руководителю гораздо важнее установить общие цели с членами команды и другими руководителями, чем сохранить в своих руках абсолютное право на осуществление руководства и контроля.

Задачи управления кадрами - анализ и описание должностных обязанностей, отбор и наем персонала, обучение и развитие, выплата заработной платы и пособий (материальное стимулирование) и оценка\контроль за качеством.

Законная власть - власть, которая вытекает из положения, которое сотрудник занимает в организации.

Заработная плата и пособия - материальное вознаграждение, которое служащие получают за выполнение своих должностных обязанностей.

Квалификационная характеристика - краткое изложение основных задач, навы-ков и умений, прав и обязанностей, предъявляемых к различным специаль-ностям в организации .

Компенсация - денежное вознаграждение, выплачиваемое организацией своим сотрудникам за выполненную им работу.

Контроль за качеством - процесс сбора и анализа информации о качестве работы сотрудников для определения того, насколько хорошо они выполняют свои должностные обязанности.

Лидерство - процесс, с помощью которого человек сознательно пытается оказать влияние на другого человека или группу людей для достижения поставленной цели.

Мотивация - процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Мотивация кнута и пряника - намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, сходное с легендарным методом, заставляющим двигаться осла.

Материальное стимулирование - это одна из задач управления кадрами, которая заключается в изучении рынка труда в сфере здравоохранения и установлении размера материального стимулирования на уровне, который позволил бы организации сохранить хороших работников.

Объем работы - количество различных операций, выполняемых одним рабочим, и частота их повторения**.**

Оценка деятельности - формальная процедура оценки работы сотрудника в основном путем сбора информации о выполнении поставленных задач.

Обучение и развитие - развитие у сотрудников навыков, знаний и способностей, которые помогают улучшить функционирование организации и обеспечивают исчерпывающее выполнение поставленных задач.

Определение должности - документ, содержащий описание основных должностных обязанностей и видов деятельности, перечень необходимых навыков и физических требований, которые выдвигает данная должность.

Ответственность - ответственность за выполнение определенных обязанностей и достижение определенных целей, ответственность проистекает из того положения, которое сотрудник занимает в организации. Как и полномочия, ответственность можно передавать.

Отчетность - существует параллельно с принципом ответственности. Обязательство сотрудника в отношении выполнения задания соотносится со степенью ответственности, которая была не него возложена.

Основные типы власти - это принуждение, вознаграждение, компетенция, пример и традиции. Руководитель может также влиять через разумную веру, вовлечение в принятие решений и убеждение

Планирование трудовых ресурсов - применение метода планирования кадров и рабочей силы. Три этапа этого планирования предусматривают оценку наличных трудовых ресурсов, оценку будущих потребностей и разработку программы для удовлетворения этих потребностей.

Полномочия - ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

Потребности - психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

Правила - точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации.

Передача полномочий - процесс передачи полномочий и ответственности за выполнение задания подчиненному или группе подчиненных. Передача полномочий децентрализует власть.

Права - этот принцип относится к правам, которыми сотрудник пользуется при выполнении задания, он связан с положением сотрудника в организации. У работника могут быть полномочия на выполнение работы, которые ему дает закон или его должностное положение. Официальные полномочия – это лишь один из источников власти в организации.

Руководство организации - способность оказывать влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации

Разделение труда - работа, которую выполняет любой коллектив или организация, как правило, состоит из специальных заданий. Теоретически, специализация улучшает производительность труда, поскольку работники становятся более компетентными. Современная теория управления человеческими ресурсами требует разнообразить виды

работы, выполняемые сотрудниками, что называют увеличением и расширением должностных обязанностей.

Расширение должностных обязанностей - превращение выполнения должностных обязанностей в более трудный, но интересный процесс, приносящий удовлетворение.

Ситуационное лидерство - модель ситуационного лидерства показывает, как поведение лидера зависит от требований, которые выдвигают обстоятельства, в особенности от готовности подчиненных выполнять задание.

Стиль лидерства - образ поведения, который лидер использует для воздействия на мысли, чувства, побуждения и действия другого человека.

Традиционная или законная власть - влияние через привитые культурой ценности — самый распространенный тип власти. Кажется, что эффективность традиции исчезает из-за меняющихся ценностей.

Убеждения - приемы эффективного сообщения точки зрения одного человека.

Управление кадрами - задача управления, которая заключается в поиске подходящего сотрудника для выполнения работы, развитии у него необходимых навыков и мотивации сотрудника.

Управление качеством - определение и объяснение ожиданий, которое руководство связывает с работой подчиненных, и применение дисциплинарных мер в случае, если качество не соответствует предписанным стандартам.

Эталонная власть - влияние, основанное на личных свойствах оказывающего влияние. Такое воздействие приводит к тому, что исполнитель тянется к руководителю или даже отождествляет себя с ними.

Харизма - влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

Экспертная власть - влияние через разумную веру распространяется все больше и становится эффективной благодаря возрастающей сложности технологии и размера организаций.