**Лекционный материал для самостоятельного изучения.**

**Модуль 2.**

**Управление и кадровая политика в сестринском деле.**

**Мотивация - как основная функция управления.**

**Современные теории мотивации**. Современные теории мотивации можно разделить на две категории: содержательные и процессуальные теории мотивации.

Основной мыслью содержательных теорий мотивации является определение внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать установленным способом.

Представителями данной теории являются *Абрахан Маслоу, Давид МакКлелланд, Фредерик Герцберг.*

Процессуальные теории мотивации базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории: теория ожидания, теория справедливости.

Данные теории мотивации являются взаимодополняемыми, а не взаимоисключающими. Развитие теории мотивации имело эволюционный характер, и данные теории применяются при решении задач побуждения людей к эффективному труду.

Чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации, необходимо понять смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

Потребность - это ощущение человеком недостатка чего-либо. До настоящего времени нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей. Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные.

В контексте мотивации понятие **вознаграждение** имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствие. Вознаграждением является все то, что человек считает ценным для себя. Но так как понятия ценностей у людей различны, то неодинакова и оценка вознаграждения. **Внутреннее вознаграждение** приносит сам процесс работы, например чувство достижения высокого результата, значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе совместной деятельности между коллегами, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простым способом обеспечения данного вида вознаграждения служат создание соответствующих условий работы и точная постановка задач.

Что касается **внешнего вознаграждения,** то это такой тип вознаграждения, который равнозначен понятиям «поощрение» или «премирование», т. е. это вознаграждение, которое выдается самой организацией, а не возникает от самого процесса или результата деятельности. Примером внешнего вознаграждения являются заработная плата, выплата пособий, льгот, бонусов, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (наличие личного кабинета), похвала и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, оплата страховки, служебный автомобиль).

**Способы улучшения мотивации труда**

***Выделяют пять основных направлений улучшения мотивации труда:***

1) материальное стимулирование;

2) повышение качества рабочей силы;

3) улучшение организации труда;

4) вовлечение персонала в процесс управления;

5) неденежное стимулирование.

**Теория мотивации МакКлелланда**

Данная теория во главу угла ставит потребности высших уровней. Дэвид МакКлелланд считал, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность.

**Потребность власти** выражается в желании руководить, воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, смело идущие на конфликт и стремящиеся отстаивать свои взгляды на происходящее. Очень часто это хорошие ораторы, требующие к себе повышенного внимания со стороны окружающих. Процесс управления привлекает людей с потребностью власти, так как она дает множество возможностей проявить и реализовать себя.

Люди с **потребностью власти** - это далеко не всегда рвущиеся в высшие эшелоны управления карьеристы в негативном смысле этого слова. Личное воздействие может быть основой лидерства только в очень небольших группах. Если же человек хочет стать лидером большого коллектива, он должен использовать гораздо более тонкие и специализированные формы для проявления своего воздействия... Положительный или социальный образ власти лидера должен проявляться в его заинтересованности в целях всего коллектива.

**Потребность успеха** находится между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Она удовлетворяется в результате доведения работы до своего логического завершения. Следовательно, если необходимо мотивировать людей с потребностью успеха, то необходимо ставить перед ними задачу с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, а также делегировать им полномочия, регулярно поощряя их в соответствии с результатами работы.

Мотивация на основании **потребности в причастности** по МакКлелланду очень схожа с социальной потребностью по Маслоу. Для этих людей важны общение цели в коллективе, налаживание дружеских отношений, оказание поддержки и помощи. Человек с потребностью причастности будет увлечен такой работой, которая способна дать ему широкие возможности социального общения.

**Теория мотивации А.Маслоу**

Особый вклад в теорию мотивации внес *Абрахам* ***Маслоу,*** разработавший иерархию потребностей человека. Благодаря ему стало известно о сложности и структуре человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию. Маслоу, проанализировав потребности, определил **последовательность их возникновения (иерархию).** Первое место занимают **физиологические потребности,** необходимые для выживания индивида.

На втором месте находятся **потребности в безопасности и уверенности в будущем.** В их число входят: потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в возможности удовлетворения физиологических потребностей в будущем. Третье место занимают **социальные потребности,** называемые иногда потребностями в причастности. Это понятие, которое включает чувство принадлежности к кому или чему-либо.

На четвертом месте находятся **потребности в уважении,** в которые входят потребности в самоуважении, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

На пятом месте находятся потребности самовыражения, т. е. реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

В соответствии с теорией Маслоу все **потребности можно сгруппировать в строгой иерархической последовательности.** В определенный период времени человек будет стараться стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является наиболее важной. И только после того, как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его потребности начнут расти с его потенциальными возможностями. Для того чтобы мотивировать работника, менеджер должен предоставить ему возможность в удовлетворении его важнейшей потребности таким образом, чтобы достичь целей организации.

**Управленческое решение.**

Управленческие решения принимаются на всех уровнях управления в соответствии с функциями, обязанностями и правами руководителей. Характерной чертой любой ситуации, связанной с принятием решения, является наличие большого числа возможных вариантов действий, из которых нужно выбрать наилучший.

**Принятие решения***.* Решение – это форма целенаправленного воздействия руководителя на коллектив, на интересы его членов. Продуктом процесса управления является управленческое решение.

***Управленческое решение*** *–* это развёрнутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и правовой акт.

Управленческие решения могут быть классифицированы по содержанию и степени значимости.

***По содержанию управленческие решения подразделяются на:***

 социальные;

 медицинские;

 административно-организационные;

 ресурсные;

 хозяйственные;

 решения по контролю исполнения.

***По степени значимости решения можно подразделить на оперативные, тактические, стратегические.***

**Алгоритм принятия управленческого решения состоит из следующих этапов:**

1. Определение цели и постановка задач.

2. Сбор информации, необходимой для принятия решения.

3. Анализ полученной информации.

4. Моделирование возможных решений.

5. Предварительная экспертиза возможных решений.

6. Принятие управленческого решения.

7. Создание условий и организация выполнения решения.

8. Контроль за исполнением решения.

9. Анализ эффективности результатов принятого решения.

Правильность управленческого решения зависит, прежде всего, от компетентности руководителя и информационного обеспечения учреждения. Одним из способов коллективного принятия решения является производственное (деловое) совещание. ***Деловое совещание имеет ряд преимуществ:***

-- привлекает общий объём различных знаний и учитывает опыт различных специалистов;

-- активизирует процесс мышления участников;

-- углубляется понимание сути решаемой проблемы и расширяется число вариантов управленческого решения.

**Системный подход в управлении здравоохранением**

В управлении здравоохранением различают процессный, ситуативный и системный подходы.

**Процессный** подход рассматривает управление, как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

**Ситуативный** подход определяется конкретной ситуацией и выбором соответствующих методов.

**Системный** подход – рассматривает организацию как совокупность взаимосвязанных элементов (люди, структура, задачи, технология), которые ориентированы на достижении цели в условиях меняющейся среды.

В управлении здравоохранением наиболее эффективным является системный подход. Системы делятся на простые и сложные, состоящие из подсистем, элементов и звеньев.

При управлении необходимо видеть систему, выделив в ней уровни, звенья и связи. ***Вертикальные связи*** между уровнями называются иерархиями и предназначены для ***определения отношений подчинённости.***

***Горизонтальные связи определяют согласованность действий.***

Показатели, по которым учреждения здравоохранения отчитываются перед вышестоящими органами управления – это ***показатели внешней эффективности.***

Показатели, которые используются для оценки деятельности отдельных звеньев внутри системы управления, - это ***показатели внутренней эффективности.***

**Этапы системного подхода:**

 определение системы с выделением элементов, связей, принципов;

 выделение подсистемы из системы с определением внешних показателей эффективности;

 анализ функционирования элементов подсистемы по внутренним показателям деятельности;

 последующий синтез элементов подсистемы;

 оценка новой моделированной системы по внешним показателям.

**Кадровая политика организации.**

Управление персоналом сосредоточено на рабочих и служащих, находящихся в организационной среде фирмы.

Оно в целом касается руководителей низшего, среднего и высшего звеньев управления.

Крупные, средние и малые фирмы ясно осознают: для того, чтобы развиваться, преуспевать, сохранять здоровье людей и стабильность коллектива, они должны оптимизировать отдачу от вложений любых ресурсов, будь то ресурсы финансовые, материальные или человеческие.

Управление человеческими ресурсами – это деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию рабочих и служащих для достижения организационных и личных целей.

Политика управления персоналом – общее руководство в принятии решений по важнейшим направлениям в области управления персоналом.

Подбор и расстановка кадров - одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. От качества подбора и расстановки кадров, как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит эффективность работы организации.

**Отбор** – это выделение кого-либо из общего числа. Отсюда и выражения: *«отбор кандидатов на вакантную должность», «отбор сотрудников для продвижения по службе»* и т.п. При подборе же сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места.

Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения я кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, - с другой. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.

**Основная задача подбора и расстановки персонала** заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы.

Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личностными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

Для решения проблемы подбора и расстановки работников в организации, их продвижения можно рекомендовать **профильный метод**, который успешно используется в странах с рыночной экономикой.

Основу профильного метода составляет каталог характеристик – требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест. Каталог характеристик дает возможность учесть требования, обусловленные особенностями работы на конкретном рабочем месте, а также качества работников.

***В результате анализа данных отбираются основные показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров:***

1. Показатели уровня квалификации;

2. Показатели деловых качеств;

3. Показатели работоспособности;

4. Показатели качества выполняемой работы;

5. Показатели стиля и методов работы;

6. Показатели, характеризующие аналитические способности;

7. Показатели участия в инновационной деятельности;

8. Показатели дисциплинированности;

9. Показатели психологической совместимости с коллективом.

**Деловая оценка персонала –** это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и свойств) требованиям должности или рабочего места.

***На основании степени указанного соответствия решаются следующие основные задачи:***

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого работника;

- разработка программы его развития;

- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины;

- определение способов внешней мотивации работника.

Кроме того, деловая оценка персонала может помочь в решении некоторых дополнительных задач: установление обратной связи с работником по профессиональным, организационным и иным вопросам, а также удовлетворения потребностей работника в оценке собственного труда и качественных характеристик.