

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ

План:

1. Сутність і класифікація організацій.
2. Поняття та види структури організації.
3. Організація та її середовище.
4. Життєвий цикл організації.

Базовим поняттям менеджменту є організація. Поняття «організація» вживається у двох значеннях: організація як функція управління і організація як підприємство, установа (заклад).

Організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

Організація - специфічне соціальне утворення, систематично орієнтоване на виробництво товарів і (або) послуг.

В основі поняття "організація" знаходиться відповідність певної групи кільком обов'язковим вимогам:

- наявність хоча б двох людей, котрі вважають себе частиною цієї групи;
- наявність хоча б однієї мети (тобто бажаного кінцевого результату), яку приймають як загальну всі члени певної групи;
- наявність членів групи, які навмисно працюють разом, щоб досягнути значущої для всіх мети.

Організації можна класифікувати за такими ознаками:

- способом та метою утворення: формальні організації та неформальні;
- кількістю цілей: прості та складні організації;
- величиною виділяють великі, середні та малі організації;
- юридичним статусом: юридичні особи та неюридичні особи;
- формами підприємництва організації: господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди.

За способом та метою утворення організації поділяють на формальні і неформальні. **Формальні організації** - це групи працівників, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується, контролюється та регулюється з метою досягнення певної мети. Прикладами формальних організацій можуть бути підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо. **Неформальні організації** виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять у склад формальної організації і фактично створюються на засадах урахування спільних інтересів. Прикладами неформальних організацій можуть бути групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, музики, економічних підходів. Організація має одну ціль - то це проста організація. Але в економіці в основному функціонують складні організації, які ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей. За величиною виділяють великі, середні та малі організації. У великих організаціях працюють тисячі працівників, в середніх - сотні, а в малих - десятки. Офіційно зареєстровані організації отримують статус юридичної особи (офіційне визнання, атрибути державної реєстрації, рахунок в банку, форма підприємництва тощо). Усі інші організації є неюридичними особами. За формами підприємництва організації ділять на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо.

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів. На сучасному етапі усі організації розглядаються як відкриті системи, тобто такі, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, але й із зовнішнім середовищем.

Можна виділити такі загальні риси організацій: установлення місії та цілей; наявність ресурсів; залежність від зовнішнього середовища; горизонтальний та вертикальний поділ праці; необхідність управління; наявність формальних та неформальних груп; здійснення певних видів діяльності.

Організаційна структура – це впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та дозволяють управляти організацією. У склад організаційної структури управління входить: ланки управління на кожному рівні управління; розміщення, зв'язки і підпорядкованість цих ланок; права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожної ланки в межах виконання загальних і конкретних функцій управління; чисельний і професійно-кваліфікаційний склад працівників; ступінь централізації і децентралізації функцій управління. Існують дві основні структури управління - лінійна та функціональна.

Лінійна організаційна структура управління складається із взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки. Ця структура характеризується простотою, чіткістю і зрозумілістю взаємовідносин ланок і працівників управління, проте менш гнучкою, може використовуватись тільки в умовах відносно простої організаційної системи з постійними умовами, завданнями і функціями менеджменту.

Функціональна організаційна структура управління будується на ієрархії органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами.

Переваги функціональної структури:

- висока компетентність фахівців, які відповідають за здійснення конкретних функцій;
- звільнення лінійних менеджерів від рішення деяких спеціальних питань;
- стандартизація, формалізація і програмування явищ і процесів;
- виключення дублювання і паралелізму у виконанні управлінських функцій;
- зменшення потреби у фахівцях широкого профілю.

Недоліки функціональної структури:

- надмірна зацікавленість у реалізації цілей і завдань "своїх" підрозділів;
- труднощі в підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;
- поява тенденцій надмірної централізації;
- тривалість процедур прийняття рішень.

Недоліки лінійної і функціональної структури значною мірою усуваються лінійно-функціональними структурами. Така структура управління завдяки лінійному підпорядкуванню забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності роботи функціональних відділів, дає змогу досить швидко маневрувати ресурсами, що вкрай необхідно на етапі зміцнення ринкових позицій фірми. Але така структура непридатна для підприємств, що здійснюють технологічні зміни, оскільки терміни підготовки та прийняття управлінських рішень розтягуються. Більш ефективною у цьому разі може виявитись ще одна симбіотична різновидність — лінійно-штабна структура управління, яка передбачає створення поліфункціональних штабів на рівні лінійних керівників, що забезпечує концентрацію зусиль для вирішення конкретного управлінського завдання.

Фактори впливу на організацію – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів.

Фактори класифікують за двома ознаками:

- рівень впливу (макрорівень, мікрорівень);
- середовище впливу (внутрішнє, зовнішнє).

За рівнем впливу виділяють:

• мікроекономічні фактори (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, партії, постачальники, споживачі, конкуренти тощо), які здійснюють вплив на рівні підприємств;

• макроекономічні фактори (законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин), які здійснюють вплив на рівні галузей та держави.

За ознакою середовища впливу виділяють:

- фактори внутрішнього середовища організації (формують організацію із середини);
- фактори зовнішнього середовища організації (пов'язані із розглядом організації як відкритої системи).

Залежно від того, як на підприємстві здійснюється виробничо-господарська діяльність, фактори внутрішнього та зовнішнього середовища можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації. Основними факторами внутрішнього середовища в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси. Зовнішнє середовище містить такі елементи, як споживачі, конкуренти, органи державного управління, фінансові організації, джерела трудових ресурсів тощо.

Фактори зовнішнього середовища доцільно поділяти на дві групи:

- прямої дії, які безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності);

- непрямої дії, які впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини), тобто мають властивість впливати через фактори прямої дії.

Оцінюючи фактори зовнішнього середовища, менеджер має враховувати такі їхні характеристики: складність зовнішнього середовища (численні фактори, великий спектр способів впливу); динамічність зовнішнього середовища (змінність оточення організації); невизначеність зовнішнього середовища (обмеженість інформації); взаємозалежність факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ.

- 4 -

Будь-яка організація має циклічний характер розвитку, тобто проходить через певні етапи життєвого циклу, що визначають характер виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності тощо. Найбільш частіше науковці виділяють такі етапи життєвого циклу організації:

- «народження»;
- «дитинство»;
- «юність»;
- «рання зрілість»;
- «завершальна зрілість»;
- «старіння»;
- «відродження».

ТЕМА 4. СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

ПЛАН

1. Зміст, основні характеристики процесу управління.
2. Технологія управління в системі охорони здоров'я

Процес управління – це діяльність об'єднаних, у певну структуру, суб'єктів та об'єктів управління, спрямована на досягнення поставлених цілей управління шляхом реалізації певних функцій та застосування відповідних методів та принципів управління.

Ця діяльність має макроплан – процеси між всіма або групами органів управління та мікроплан – процеси всередині органу управління, на окремо взятому робочому місці і т. ін.

Процес управління має три основні характеристики: *змістовну, організаційну та технологічну.*

Змістова характеристика визначається характером розв'язуваних проблем і являє собою сукупність стадій (операцій), які характеризують послідовність якісних змін робіт у процесі управління. У зв'язку з цим розрізняють:

- методологічний зміст процесу управління - передбачає виділення певних закономірно минаючих етапів та стадій, які відображають специфічні риси управлінської діяльності. Виходячи з цього, процес управління можна уявити як послідовність двох основних станів: перший - підготовка та прийняття управлінського рішення; другий - організація виконання управлінського рішення;

- функціональний зміст – виявляється у масштабній послідовності та реалізації основних функцій управління: прогнозування, планування, організації, регулювання і контролю;

- економічний зміст – втілюється у формі визначення економічних потреб, оцінці, розподілі та використанні ресурсів;

- соціальний зміст – визначається тим, що суб'єктом та об'єктом соціального управління завжди є людина;

- організаційно-правовий зміст процесу управління виявляється у послідовності використання організаційних важелів впливу: регламентування, нормування, інструктування, відповідальності з відповідним правовим закріпленням;

- інформаційний зміст полягає – полягає у нерозривному зв'язку процесу управління та процесів добування, передавання та обробки інформації.

У багатьох джерелах використовується і така характеристика процесу управління, як його **властивості**. Процес управління володіє такими специфічними властивостями: безперервність, циклічність, послідовність, мінливість (динамічність), сталість.

Безперервність відображає необхідність постійності управлінської діяльності, реалізується черговими частинами.

Циклічність виявляється у закономірному повторенні етапів та стадій процесу управління все в нових і нових циклах. Результатом управлінської діяльності є переведення керованої системи, або її частини, в новий стан, що приводить до постановки нової мети управління або до корегування попередньої. При цьому стадії і етапи управлінського циклу повторюються.

Послідовність характеризує певний порядок здійснення етапів та стадій процесу управління.

Мінливість (динамічність) виявляється в постійній зміні процесу управління за його спрямованістю, проблематикою та характером перебігу, в активній взаємодії його різних етапів, стадій, операцій. Процес управління здійснюється в усій системі управління, і цей вплив залежно від мети буде різним для різних частин системи. Властивість мінливості визначає оперативність управління, що дуже важливо для ефективності всієї управлінської діяльності.

Сталість виявляється у виникненні в процесі управління і відповідному закріпленні певних форм та каналів його перебігу. Це виявляється у структурі системи управління, що закріплюється в організаційних актах, її стабілізації, і служить організуючим фактором процесу управління.

види процесів управління:

цільовий (має місце тоді, коли в процесі управління, незалежно від його масштабів, умов та особливостей, мета відіграє провідну роль і визначає характер усіх **управлінських дій**);

програмний заснований на ретельній розробці конкретних завдань, що розподіляються між ланками системи управління з вказівкою послідовності їх виконання. Сукупність таких завдань, що ведуть до реалізації поставлених цілей, називається програмою.

ситуаційний має місце тоді, коли меті в процесі управління не надається великого значення і її статус не дуже високий;

лінійний (характеризується суворою послідовністю здійснення його етапів та стадій і використовується тоді, коли є повна та достатня визначеність відносної мети впливу, ситуації і т. д.);

коригований (характеризується необхідністю додаткового коригування кожної стадії процесу управління після проходження попередньої стадії);

розгалужений (полягає в методологічному розподілі робіт на окремі частини на певних стадіях);

пошуковий (виходить із повної ясності мети управління, але неможливості оцінити ситуацію та сформулювати проблему).

Організаційна характеристика процесу управління охоплює ряд моментів:

- наявність характеристики учасників процесу управління та визначення порядку їх взаємодії;
- визначення процедури взаємодії різних органів, підрозділів, конкретних виконавців у процесі управління шляхом передбачення стандартних управлінських дій. Перелік таких дій залежить від змісту процесу управління, а також завдань, поставлених перед ним;
- організація процесу управління описує його як змінювані у часі етапи та стадії процесу, а також включає аналіз процесу управління як процесу прийняття та реалізації управлінського рішення.

Технологічна характеристика процесу управління включає компоненти:

1. **Організацію** системи управлінської інформації – це сукупність зведень про стан об'єкта і суб'єкта управління;
2. **Діловодство** (документування та документообіг) схема документування зв'язків повинна відповідати структурі органу управління та зовнішнім його зв'язкам;
3. **Процедури**, що розробляються для всіх основних видів управлінської діяльності: підготовки плану основних організаційних заходів, проведення службової паради, оперативної наради, засідання колегії, пресконференції тощо;
4. **Техніка управління** – знаряддя та засоби праці, що призначені для виконання інформаційних перетворень у процесі управління.

Технологія управління в системі охорони здоров'я складається із наступних етапів:

Перший етап. Визначення мети і завдань медичної організації, які ґрунтуються на вивченні стану здоров'я обслуговуючого населення, потребі населення в медичній допомозі, а також можливостей лікувально-профілактичного закладу задовольнити цю потребу. Чітко визначати, чого немає в медичній організації для повного забезпечення цієї потреби населення: професійних кадрів, матеріально-технічних ресурсів, нових методів обстеження і лікування хворих, профілактичних заходів, нових медичних технологій.

Другий етап. Визначення шляхів досягнення визначеної мети і завдань. Серед них - це підбір, розстановка кадрів, підвищення їх кваліфікації, оволодіння кадрами новими методами діагностики, лікування, реабілітації хворих, новими медичними технологіями, новими засобами управління станом здоров'я обслуговуючого населення, новими методами профілактики захворювань. Проводиться широка комп'ютеризація лікувально-діагностичного процесу, удосконалюється сама управлінська структура, методи, техніка, управління; автоматизація системи управління і автоматизація обробки управлінської інформації. Розробляються системи контролю досягнення поставленої мети і завдань. Установлюються поточні терміни досягнення поставленої мети і завдань, показники діяльності медичної організації, рівень якості і ефективності.

Третій етап. Реалізація планів досягнення поставленої мети і завдань. Створюються засоби економічного і морального стимулювання для досягнення поставленої мети і завдань. Втілюються методи поточного контролю. Мобілізуються всі фізичні і духовні сили колективу для виконання поставленої мети і завдань.

Четвертий етап: зворотний зв'язок - це вивчення, що саме дало реальне виконання поставленої мети і завдань для обслуговуючого населення, для показників діяльності медичної організації, її рівня якості та ефективності, для самих членів колективу, покращання якості життя і якості роботи кожного працівника.

На підставі цього вивчення приймаються нові управлінські рішення.

ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ

ПЛАН

1. Конфлікти: поняття, структурні елементи, класифікація, види.
2. Особливості конфліктів в організаціях системи охорони здоров'я.
3. Стрес і стресори як наслідок конфліктності в управлінській діяльності.

Конфлікт (лат. conflictus – зіткнення, незгода) – це відсутність порозуміння між двома чи більше суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи. У процесі конфлікту кожен суб'єкт нав'язує свою точку зору, думки, гостру суперечку та перешкоджає іншому суб'єкту чинити так само.

Основні причини конфліктів:

- розподіл ресурсів;
- взаємозалежність завдань;
- відмінності у планах сторін;
- несхожість цілей;
- відмінності в уявленнях про певну конкретну ситуацію;
- різне розуміння та сприйняття цінностей;
- відмінності в манері поведінки;
- неправдива інформація;
- незадовільні комунікації;
- відмінності в життєвому досвіді;
- різка зміна подій;
- демонстрування негативних особистих якостей (недовіра, підозрілість, пихатість, ненависть) тощо.

Класифікація конфліктів:

За ознакою результатів конфлікти бувають: функціональними (конструктивними); дисфункціональними; безрезультатними.

За змістом можна виділити шість основних типів конфліктів: внутрішньоособистісний; міжособистісний (діадний); конфлікт між особою і групою; міжгруповий; конфлікт між

апаратом управління (керівною системою) та виконавчим апаратом (керованою системою); міжорганізаційний конфлікт.

Центральним елементом моделі є управління конфліктом, методи здійснення якого можна поділити на дві групи: структурні; міжособистісні. Дуже важлива роль належить вибору стилю поведінки опонентів та керівників відповідно до конфліктної ситуації.

Розрізняють такі стилі поведінки у конфліктній ситуації:

1) Стиль конкуренції. Передбачає активне розв'язання конфлікту визначеним шляхом на засадах співпраці з різними сторонами конфлікту. Ефективний у тому випадку, коли менеджер має певну владу. Такий стиль рекомендується застосовувати в таких ситуаціях: кінцевий результат дуже важливий для менеджера; рішення необхідно прийняти швидко; якщо немає іншого виходу і немає що втрачати; якщо менеджер знаходиться в критичній ситуації, яка вимагає миттєвої реакції; якщо менеджер повинен прийняти нестандартне рішення.

2) Стиль ухилення. Є пасивним стилем. Він прийнятний, коли проблема, що обговорюється, не дуже важлива, або коли немає достатньої інформації для прийняття рішення. Найбільш типовими ситуаціями, у яких доцільно застосовувати стиль ухилення, є: результат не дуже важливий, рішення тривіальне і на нього не варто витратити час, гроші та сили; важко розв'язати конфлікт на свою користь; доцільно виграти час, щоб отримати додаткову інформацію; мало влади і шансів розв'язати проблему бажаним для себе чином; вирішення проблеми наразі небезпечне через велику ймовірність погіршити ситуацію.

3) Стиль пристосування. Це пасивний стиль. Його варто використовувати, якщо результат справи надзвичайно важливий для опонента та не дуже суттєвий для менеджера. Доцільно використовувати у таких типових ситуаціях: коли необхідно зберегти хороші стосунки з опонентами; коли результат важливий для опонентів тощо.

4) Стиль співпраці. Опоненти беруть активну участь у розв'язанні конфлікту і відстоюють власні інтереси, але при цьому намагаються співпрацювати. Цей стиль потребує більш продуктивної роботи, оскільки спочатку оголошуються потреби та інтереси всіх сторін, а потім відбувається спільне обговорення. Такий стиль є особливо ефективним, коли сторони мають різні приховані потреби та існують труднощі у встановленні джерел незадоволення. Стиль співпраці доцільно використовувати у таких ситуаціях: розв'язання проблеми дуже важливе для всіх сторін, і жодна із них не хоче ухилитися від цього процесу; коли в опонентів довготривалі та взаємозалежні стосунки; є час пропрацювати проблему, що виникла; усі сторони добре ознайомлені з проблемою і їх бажання відомі; усі сторони рівноправні, тому на рівних умовах шукають вирішення проблеми.

5) Стиль компромісу. Передбачає часткове задоволення інтересів обох сторін шляхом взаємних поступок, зважаючи на всі «за» та «проти». Якщо опонент поступається в чомусь, то у відповідь поступається і та сторона. Цей стиль є найефективнішим у випадку, якщо сторони хочуть одного і того ж, але знають, що одночасно неможливо досягнути однієї мети. Стиль компромісу є найбільш прийнятним, коли: сторони рівноправні та мають спільні інтереси; сторони хочуть швидко вирішити проблему; усіх влаштовує тимчасове рішення; інші підходи до вирішення проблеми не мали успіху; у результаті компромісу можна зберегти хороші взаємовідносини; краще отримати хоча б щось, ніж втратити все.

Особливого соціального значення в галузі охорони здоров'я набуває проблема конфліктів, як наслідок доволі тісних взаємовідносин лікаря і пацієнта.

Проблема конфлікту між лікарем та пацієнтом

Успішне професійне спілкування лікаря з пацієнтом побудоване на вмінні розпізнати соціальний контекст ситуації, зрозуміти вербальну і невербальну інформацію, правильно інтерпретувати поведінку і особливості пацієнтів. На основі отриманих даних лікарю необхідно прогнозувати можливі негативні зміни поведінки пацієнта, які пов'язані із захворюванням і лікуванням.

Уміння спілкуватись з хворими належить до найцінніших якостей лікаря будь-якої медичної спеціальності і визначає ефективність лікувально-діагностичного процесу, ступінь задоволеності пацієнта наданою йому допомогою, а також оцінку професійності фахівця.

Одним із показників надання якісної медичної допомоги є відсутність конфліктів між пацієнтом та лікарем. Нині медичну допомогу сприймають як послугу, яку надає заклад охорони здоров'я. Тому цілком логічно, що пацієнт, прийшовши на консультацію або розпочавши лікування, має певні очікування, тобто створює ідеалізований образ лікаря та лікувального процесу загалом.

Зі свого боку, лікар теж має певні очікування щодо того, як хворий має поводитись, як він реагуватиме на запропоноване лікування. Ці уявлення ґрунтуються на життєвому досвіді кожного з них та соціальних нормах. Невідповідність між реальністю та очікуваннями дуже часто стає причиною конфліктів.

Пацієнти можуть виражати незадоволення організацією медичної допомоги, кваліфікацією медичного персоналу, відсутністю необхідного обладнання, санітарними умовами у закладі тощо. При цьому досить часто конфлікти виникають саме на психологічному рівні і пов'язані з поведінкою кожної із сторін.

Нерідко лікаря цікавлять показники інструментальних та лабораторних аналізів, а суб'єктивні відчуття пацієнта відходять на другий план. Маленький відрізок часу, який лікар відводить хворому, часто витрачається неефективно внаслідок несформованих комунікативних навиків.

Також розуміння поведінки хворих залежить від соціального інтелекту лікаря. Адже соціальний інтелект – це здатність адекватно розуміти і оцінювати свою поведінку і поведінку інших людей, уміння прогнозувати і планувати розвиток міжособистісних стосунків, забезпечення саморозвитку, самонавчання, що і визначає успішність соціальної адаптації та взаємодії.

Невміння лікаря налагодити доброзичливі стосунки з пацієнтами може призвести до різних негативних наслідків, до яких можна віднести і професійне або емоційне вигорання.

Професійне вигорання у лікарів та його причини

Професія лікаря має величезну соціальну значимість, тому що на медичних працівників покладена відповідальність не тільки за фізичне, а й психічне здоров'я пацієнта і його соціально-психологічну адаптацію.

Професійне вигорання – синдром, що розвивається на тлі хронічного стресу і веде до виснаження емоційно-енергетичних і особистісних ресурсів працюючої людини. В професійній діяльності лікарів будь-яких спеціальностей найчастіше має місце спілкування з хворими, невиліковно хворими, помираючими пацієнтами та їх родичами, часто пацієнтами лікарів стають їх власні родичі, тому саме медичні працівники схильні до виникнення емоційного та професійного вигорання. Також суттєвим фактором ризику є поєднання постійного контролю над проявами негативних емоцій, високого рівня тривоги та відповідальності за здоров'я та життя інших, зниження здатності до інтегрованості поведінки в стресових ситуаціях, пов'язаних з професійною діяльністю.

Даний синдром може виникати в ситуації інтенсивного професійного спілкування, під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників, і проявляється як «приглушення» емоцій, втрата гостроти почуттів і переживань, збільшення частоти конфліктних ситуацій з пацієнтами та колегами, байдужість і відсторонення від переживань іншої людини, втрата розуміння цінності життя, віри у власні сили тощо. На думку вчених, професійне вигорання – не епізод, а кінцевий результат «повного згорання».

Причиною синдрому вигорання вважають психологічну і душевну перевтому. Найчастіше це виникає за відсутності інших інтересів, крім роботи, та коли робота є місцем, де можна «сховатись» від інших життєвих проблем. При цьому медичний працівник в процесі спілкування і надання допомоги повністю в ньому «розчиняється», забуває про себе, про власні потреби і проблеми.

Тому профілактичні, лікувальні та реабілітаційні заходи ефективні в тому випадку, коли забезпечується адекватне усунення дії стресового чинника (хронічно напружена психоемоційна діяльність, надмірні вимоги, відсутність об'єктивних критеріїв для оцінки результатів праці, неефективна система мотивування та стимулювання, нестабільність робочого графіку та ін.).

Стрес - неспецифічна реакція організму на ситуацію, яка потребує певних змін. Фрустрація визначається як стан, викликаний наявністю сильної мотивованості для досягнення мети (задоволення потреб) та подолання перешкод на шляху до мети. Такими перешкодами для досягнення мети можуть бути причини різного характеру: фізичні (позбавлення волі), біологічні (хвороба, старість), психологічні (страх, брак інтелектуальних даних), соціокультурні (заборони, правила, норми).

Фрустрація постійно наявна в людині, вона глибоко загнана всередину (в людину) і може за певних сприятливих умов вийти назовні у формі агресії як поведінки індивіда, спрямованої проти іншого індивіда чи групи людей, що може призвести до конфлікту.

Криза характеризує стан індивіда, що виникає у вигляді проблеми, з якої він не може вийти чи вирішити її протягом нетривалого часу, внаслідок чого свідомість неначе капітулює перед проблемою.

Стрес - це сильний прояв емоцій, який викликає комплексну фізіологічну реакцію, це стан душевного та поведінкового розладу, пов'язаного з нездатністю особистості доцільно діяти у відповідних ситуаціях. За частих стресових ситуацій у людини зникає апетит, настає депресія, знижується інтерес до роботи, спілкування, настає апатія, знижується ефективність праці. Стресові ситуації негативно позначаються на здоров'ї, у людини з'являється цілий букет захворювань: виразки, мігрень, гіпертонія, астма, артрит, алергія, діабет, шкірні хвороби тощо.

До чинників, які призводять до стресу, належать: дефіцит часу, негативні емоції, складні проблеми в сім'ї, мікроклімат у колективі, негаразди на роботі тощо.

Профілактика стресу вимагає від особистості:

- бути здатним змінити ситуацію;
- вміти зменшити значення втрати того, до чого прагнув;
- бути здатним прогнозувати не тільки успіхи, а й невдачі;
- вміти розрізнити значні втрати від несуттєвих, невдачу - від катастрофи;
- навчитися розслаблятися, аби дати організму відновити потенції;
- бути готовим до спілкування з різними людьми ("він іншим бути не може");
- вміти навіювати позитивні образи, які б витісняли негативні ("який прекрасний день...");
- мати почуття гумору - посміятися над собою, розрадити душу ("це ще не кінець світу...");
- вміти вирізнити дві фундаментальні речі - здоров'я (яке не купиш) і роботу (яку можна змінити);
- навчитися говорити "ні", коли неможливо сказати "так", ураховуючи при цьому, що доцільно знайти аргумент для "ні";
- намагатися вивчити психологію й тактику начальника та відповідно розмовляти з ним так, аби не втратити довіру до себе;
- не погоджуйтесь із тим, хто висуває суперечливі вимоги, апелюючи до негативних наслідків, не займайте при цьому звинувачувально-агресивну позицію.

Перша допомога в гострій стресовій ситуації:

- У гострій стресовій ситуації не можна приймати жодних рішень.
- Прислухайтесь до такої поради: рахуйте до 10.
- Займіться своїм диханням. Повільно вдихніть повітря носом і на деякий час затримайте дихання. Видих здійснюйте поступово також через ніс, зосередившись на відчуттях, пов'язаних з вашим диханням.

Подальші події можуть розвиватися так:

1. Якщо стресова ситуація спіткала вас у приміщенні:

- встаньте, попросіть вибачення, вийдіть із приміщення, знайдіть можливість побути наодинці;
- знайдіть можливість змочити чоло й артерії на руках холодною водою;
- роздивіться навусебіч, огляньте приміщення, подумки опишіть його зовнішній вигляд;
- подивіться в небо, зосередьтеся на тому, як пливуть хмаринки;
- наберіть води і поволі пийте, відчуваючи вологу в горлі;
- випростайтесь, поставте ноги на ширину плечей, аби голова і руки вільно звисали додолу, зробіть глибокий видих, підніміть голову.

2. Якщо стресова ситуація сталася з вами поза приміщенням:

- озирніться навколо, у думці назвіть усе, що ви бачите (про себе);
- знайдіть будь-який маленький предмет (листочок, камінець, гілочку...), уважно погляньте на нього (близько чотирьох хвилин), потім заплющіть очі, уявіть його;
- подивіться на небо, намагайтесь роздивитися, що там є;
- якщо є можливість випити води, випийте;
- ще раз простежте за своїм диханням, дихайте повільно, через ніс; вдихніть, затримайте дихання і знову повільно - видих, плечі розслабляйте. Для першої допомоги - цілком достатньо.

Так, Г. Сельє пропонує:

1. Прагнучи доброзичливих стосунків, не заводьте дружби з "важкими", нестриманими людьми.
2. У кожному різновиді досягнень є своя вершина, прагніть до неї і будьте задоволені.

3. Цінуйте радість справжньої простоти життєвого устрою.
4. З якою б життєвою ситуацією ви не зіткнулися, подумайте, чи варто боротися.
5. Постійно зосереджуйте свою увагу на світлих сторонах життя. Кращий шлях зменшити стресовість - відволіктися.
6. Навіть після нищівної поразки боротися з гнітючими думками найкраще з допомогою спогадів про минулі успіхи. Це сприяє встановленню віри у себе.
7. Якщо вас чекає непрємна справа, не відкладайте її.
8. Не забувайте, що немає готового рецепту успіху, що був би придатний для всіх.

Самозахист від стресу

Мусимо погодитися, що життя потребує сподіватися на краще, бути готовим до гіршого, вчитися сприймати всі проблеми з певною часткою гумору, здорового глузду, піддатливістю, не зацикленістю:

1. Спеціалісти пропонують зустрічати стрес у розслабленому м'язовому та духовному стані.
2. Пам'ятаймо, що все наше життя складається з дрібниць, не розкидаймося ними. "Не робіть із мухи слона" - вчить народна мудрість.
3. Ніколи не скаржтеся. Рано чи пізно більшість із нас отримає те, що насправді заслугоує, а тому звертаймо увагу на найголовніші пріоритети (навчання, сім'я, діти, робота, родичі, друзі).
4. Не завжди буває так погано, як того остерігаємося, тому порада: не треба гаяти часу на думки про погане, відкидайте їх.
5. Прагніть любити себе сьогодні більше, ніж до цього часу, думайте про добре, що було у вашому житті, і витісніть похмуре.
6. Якщо ви потрапили у складну ситуацію, розкажіть про це тим, кому довіряєте. Можливо, вони допоможуть розв'язати проблеми. Проблема завжди має вирішення, важливо його шукати, не опускаючи рук.
7. Допомагайте іншим. Вирішення проблем інших подарує вам досвід для вашого життя.
8. Не впадайте у відчай, не припиняйте боротися зі злом. Зло, коли з ним борешся, перестає бути небезпечним.
9. Визнання того, що ви переоцінили себе, послужить сприятливим уроком на майбутнє, уникайте завищених само-оцінок.
10. Уважно поставтеся до власних очікувань. Можливо, доцільно було б знизити свої власні потреби, зробити їх реальними, щоб не розчаровуватися.
11. Уміло відокремлюйте факти від внутрішніх переконань.
12. Зупиніться в роздумах над проблемою, по-новому подивіться на світ. У житті значно більше цінностей, ніж вирішення цієї проблеми, відведіть на деякий час від себе стресовість, розв'язання проблеми з'явиться само собою.
13. Зверніть увагу на відпочинок, внаслідок зміни психічного стану можуть з'явитися цікаві думки щодо того, як вийти з ситуації.
14. Якщо вас тривожать проблеми, кепський сон, відмовтеся від вечері. Ідеальний раціон у такому разі (в стресовому стані) містить сніданок, легкий обід, дуже легку непізню вечерю.
15. Не вживайте алкоголь, щоб "потопити" в ньому свої проблеми. Ним швидко уражається головний мозок, погіршується характер, погляд на життєві цінності, взаємини з людьми, уражаються внутрішні органи. Тим ви робите собі зайву проблему.
16. Захуйте своє "Я", як твердять психологи. Для того щоб захистити своє "Я" від стресів, потрібно його заховати у центр, що розташований у районі сонячного сплетіння. Думкою перенесіть його в місце розташування дихального центру, а потім "розмістіть" у сонячне сплетіння і там залишіть на певний час.
17. Щоб зняти стрес, важливо замінити свої психологічні роздуми в напрямку власного "хобі". Статистика свідчить, що люди, захоплені цікавою справою, стресостійкі.
18. Зняти психологічне напруження можна прогулянкою, мрією, читанням цікавої книги, переміною праці, прослуховуванням музики, спілкуванням з людиною, якій довіряєте.

Змусьте стрес працювати на вас

Якщо непрємностей неможливо уникнути, то доцільно спробувати одержати, наскільки можливо, користь за рахунок зміни точки зору:

- спробуйте сприйняти негативну подію як позитивну (втрата роботи як можливість знайти кращу);

- поставтеся до стресу як до джерела енергії. У спокійному стані ви не змогли б стільки зробити. Сприймайте проблему як виклик;
- не думайте про минулі події як про поразку;
- ви не можете відповідати за вчинки інших людей, а можете тільки контролювати свою реакцію на них. Головне - перемога над емоціями;
- не прагніть догодити всім, це нереально, час від часу догоджайте власне собі.

Лікуйтеся від трудоголізму!

Трудоголіки - люди, для яких не існує нічого, крім праці. Ознаки такого стану:

- пониження ефективності в роботі;
- нехтування сім'ї та громадського життя;
- деформоване уявлення про важливе в житті;
- обмеженість світогляду, витіснення певних сфер навколишнього життя зі сфери його життєвих інтересів;
- типовою для них є особливість деформованості критеріїв самооцінки;
- неадекватна вимогливість, що виявляється через примхливість.

Тест "Визначення ступеня схильності до стресу" (для самоконтролю)

Перед Вами 18 тверджень. Ви повинні визначити, якою мірою кожне твердження стосується вас. У відповідях використайте шкалу:

1 – завжди; 2 – майже завжди; 3 – рідко; 4 – дуже рідко; 5 – ніколи.

1. Не менше одного разу в день я їм гарячу їжу.
2. Не менше чотирьох ночей на тиждень я сплю по 7-8 год.
3. Я отримую від людей позитивний емоційний заряд, сам плачу людям тим самим.
4. У мене є родичі, на яких я можу покластися.
5. Я займаюся фізичною зарядкою не менш двох разів на тиждень.
6. Я викурюю за день менше половини пачки сигарет.
7. За тиждень я вживаю алкоголь менше п'яти разів.
8. Моя вага відповідає моему зростові.
9. Моя зарплата відповідає моїм витратам.
10. У мене багато друзів і знайомих.
11. У мене є товариш, якому я можу довірити свої найпотаємніші думки.
12. Моє здоров'я в нормі.
13. Я можу вільно говорити про свої переживання, перебуваючи не в гуморі.
14. Я обговорюю свої особисті проблеми з людьми, з якими спілкуюся.
15. Не менше одного разу на тиждень жартую.
16. Я здатний досить ефективно організувати свій час.
17. Я випиваю менше як три чашки кави (чаю) на тиждень.
18. Протягом дня мені вдається деякий час побути наодинці.

Обробка й оцінка результатів

1. Підсумуйте отримані вами бали.
2. Із загальної суми слід відняти 18.
3. Сума балів близько 25 свідчить про стресовість; 40-65 — стресо-вість значного ступеня; більше 65 балів — Ви на грані зриву.

ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПЛАН

1. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи.
2. Система управління персоналом.

Управління персоналом - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих.

Отже, управління персоналом — це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Концепція управління персоналом - система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації. Загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу.

Основна ціль управління персоналом:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
- забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну — планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну — забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну — забезпечення розвитку персоналу.

Завдання управління персоналом:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;
- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного відносять:

- формування персоналу - це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;
- стабілізація персоналу — це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний пов'язаний із використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Вибір стратегії управління персоналом визначається реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна вибирати такі стратегії: стратегію економії затрат на персонал. Суть цієї стратегії полягає в тому, що при покращенні економічної кон'юнктури залучають додаткову кількість працівників і звільняють їх за умов її погіршення; стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації; стратегію забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом; стратегія додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання.

Така стратегія характерна для організації з високим рівнем нових напрямів науково-технічного прогресу, який ставить високі вимоги до якості персоналу. Управління персоналом ґрунтується на таких принципах: науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; контроль за виконанням рішень.

Управління персоналом є складним і складовим компонентом управління організацією. Складним тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління.

Управління персоналом уданий час повинно акцентувати увагу на таких позиціях: людина — джерело доходу; вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку; успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом

Система управління персоналом включає такі підсистеми:

1. Аналіз та планування персоналу: до цієї підсистеми належать розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами.

2. Підбір та наймання персоналу: проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей.

3. Оцінювання персоналу: персональна оцінка - рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів.

4. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим резервом.

5. Атестація і ротація кадрів: проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи.

6. Управління оплатою праці. Мотивація персоналу: розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу.

7. Облік співробітників підприємства: облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство.

8. Організація трудових відносин на підприємстві: оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини.

9. Створення умов праці: створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; кадрова безпека.

10. Соціальний розвиток та соціальне партнерство: організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування.

11. Кадрова безпека. Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.

Успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки.

Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління персоналом є:

- розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю;
- спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві;
- розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників;
- комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства;
- створення корпоративної культури інноваційного типу.