

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ



Делегирование полномочий в деятельности медсестры-менеджера

М.Б. БЕРШАДСКАЯ,
старший преподаватель кафедры управления сестринским делом
Российского университета дружбы народов, г. Москва

Работа медсестры-руководителя достаточно обширна и четко не регламентирована. Изучив должностные инструкции административно-управленческого персонала отечественных медицинских организаций и проведя их сравнительный анализ, можно прийти к выводу, что должностные обязанности главных (старших) медицинских сестер зачастую более обширны в разделе «функциональные обязанности», чем у вышестоящих руководителей.

■ Проблема избыточности должностных обязанностей

Так, например, автору данной статьи неоднократно доводилось видеть должностные инструкции главных медсестер более чем на 10 листах (формат А4, 12-й шрифт, 1,5-й интервал), которые не только включали полный спектр обязанностей по работе со средним и младшим медицинским персоналом, но и практически повторяли и аккумулировали инструкции начмеда, сотрудников склада, бельевой, отдела медицинской техники, аптеки и проч. При наличии в медицинской организации подразделений медицинской техники, бухгалтерии, аптеки, отдела кадров, материальной и административно-хозяйственной части, эпидемиологов, планового отдела, начмеда и других заместителей главного врача по разным вопросам (клинико-экспертной работе, лабораторной диагностике, хирургии, терапии и пр.) среди должностных обязанностей главных (старших) медицинских сестер могут быть:

© М.Б. Бершадская, 2015

- учет/списание, метрологический контроль медицинского оборудования;
- учет и контроль за движением лекарственных средств;
- контроль за требованиями, списанием, наличием, использованием уборочного инвентаря, постельного белья, матрасов, тумбочек и пр.;
- разработка, утверждение всевозможных инструкции (по охране труда и технике безопасности, работе с оборудованием и расходными материалами, сбору, хранению, утилизации медицинских отходов, поведению в конфликтных ситуациях, проведению манипуляций и др.);
- кадровая работа (подбор, найм, набор, удержание, оценка, расстановка, перераспределение персонала и др.);
- обучение персонала, аттестация, инструктаж и пр.;
- ведение всевозможной отчетно-учетной документации, в т. ч. ведение табелей, графиков учета рабочего времени, составление плана отпусков, работа с больничными листами сотрудников и др.;
- составление планов и их реализация/внедрение, в т. ч. осуществление производственного контроля;
- контроль прохождения плановых медицинских осмотров сотрудниками, своевременной вакцинопрофилактики, наличия медицинских книжек и др.;
- контроль за работой пищеблока и питания пациентов (в стационаре);
- организация работы совета медицинских сестер и многое другое.

Также необходимо отметить тот факт, что во многих должностных инструкциях главных (старших) медицинских сестер непосредственной работе со средним медицинским персоналом отводится лишь незначительная часть документа, а обязанность работы с младшим медицинским персоналом зачастую и отсутствует вовсе либо сводится только к набору/увольнению и распределению объема работы (зоны уборки). Работа с немедицинским персоналом также либо не прописана, либо прописана в избыточном объеме и не касается деятельности главной (старшей) медицинской сестры. Например, в обязанности данного сотрудника вменяется контроль за деятельностью психологов, логопедов, педагогиче-



В актуальности проблемы обширности должностных обязанностей руководителей среднего и младшего медицинского персонала можно убедиться, посмотрев на сайте Ассоциации специалистов с высшим сестринским образованием раздел дискуссии «Функциональные обязанности управленческого направления в сестринской службе».

ских работников и т. д. А сколько возникает еще «попутных», «срочных», непредвиденных дел, которые надо сделать «вчера»?

В этой ситуации возникает несколько вопросов:

- Почему главные (старшие) медицинские сестры берут на себя столько обязанностей и ответственности?
- Как можно справляться со всем объемом обязанностей?
- Как правильно организовать рабочий процесс, отвечающий всем требованиям качества медицинской помощи?

■ Причины завала на работе

Отвечая на первый вопрос, можно сказать, что у многих руководителей до сих пор остаются принципы: «лучше меня никто не сделает», «хочешь, чтобы было хорошо, – сделай сам», «проще самому сделать, чем объяснять, проверять, переделывать», «проще самому сделать, чем кого-то просить» и т. д.

Также в настоящее время существует практика, когда сотрудники медицинских организаций сами составляют себе должностные инструкции, но они почему-то также избыточны. Многие руководители среднего звена считают, что чем больше они набрали «ответственности», тем больше они значат и весят в данной организации. Но это далеко не так. На самом деле, чем больше «ответственность», тем больше и спрос. А спрос с руководителей среднего и младшего медицинского персонала и так достаточно высок.

Отвечая на второй вопрос, необходимо задуматься над тем, сколько человек может вести дел одновременно, сколькими подчиненными одновременно может управлять руководитель, как долго и насколько пристально можно уделять внимание тому или иному вопросу и др. Да, конечно, найдутся и такие, которые скажут, что они все успевают и со всем справляются, но какой ценой и с каким уровнем! Ответ на поставленный вопрос зависит и от того, по каким критериям и кем оценивается работа данного специалиста, а также от размеров самой организации (многопрофильная ли это больница, состоящая из поликлиники и стационара на 300 коек, или стоматологическая клиника на 4 кресла; 1500 чел. персонала в ней работает или 15). К тому же, есть достаточно много исследований в области психологии и менеджмента, говорящих об ограниченности возможностей и ресурсов (как человеческих, так и организационных). Например, время. Даже если у вас ненормированный рабочий день, то он нормированный у других сотрудников и служб, в большинстве случаев вы не можете налаживать работу, про-

верить что-либо в отсутствие сотрудников и др. Вряд ли можно назвать рациональной и практику брать работу на дом.

■ Примеры делегирования

Ответить на третий вопрос нам поможет один из инструментов менеджмента – делегирование полномочий.

Делегирование полномочий – это не перекаладывание дел (с больной головы на здоровую), не поиск свободных рук, не приказ, а поиск кандидатуры, специалиста, который может справиться с поставленной задачей и разделить с вами ответственность. Делегирование полномочий является частью системы мотивации сотрудников, которая отчасти строится на повышении их значимости в рабочем процессе, ответственности, использовании (в хорошем смысле) интеллекта/потенциала и т. д.

Примеры делегирования полномочий в практике медсестры-руководителя:

- составление алгоритма действий в случае конфликта с пациентом, проведение оценки психологического климата в отделении, определение уровня синдрома эмоционального выгорания и хронической усталости, составление планов обучения можно делегировать медицинской сестре с психолого-педагогическим образованием;
- составление алгоритмов выполнения манипуляций можно делегировать медицинской сестре с высшим сестринским образованием;
- составление инструкции по сбору, хранению, утилизации медицинских отходов – эпидемиологу (по согласованию с высшим руководством);
- контроль за деятельностью пищеблока, буфетов в отделениях разделить с диетсестрой, а также (по согласованию с высшим руководством) с эпидемиологом, начмедом, дежурным врачом;
- контроль за деятельностью центрального стерилизационного отделения разделить со старшей медсестрой операционного блока;
- табели, графики учета рабочего времени может вести секретарь, сотрудник



На одном из семинаров-тренингов по делегированию полномочий и распределению обязанностей и зон ответственности для главных/старших медсестер одна из участниц спросила: «Так если я все раздам, то чем же буду сама заниматься?». Ответ лектора был таков: «А Вы будете заниматься управлением сестринской деятельностью и младшим медицинским персоналом!».

- планового, оперативного отдела, отдела кадров и др., в отделениях – одна из медицинских сестер или врач;
- контроль работы медоборудования, метрологию, сбор заявок на ремонт и вызов мастера возложить на отдел медтехники;
 - контроль за движением лекарственных средств разделить с аптекой, заведующими отделениями, начмедом, клиническим фармакологом и др.;
 - контроль за движением дезсредств разделить со старшими медсестрами, эпидемиологом, ответственным сотрудником склада за выдачу препаратов на отделения и т. д.

■ Как преодолеть трудности делегирования

На практике при делегировании полномочий руководители сталкиваются с различными трудностями. Для их преодоления руководителю необходимо:

- быть лидером, уметь работать в команде, ценить других сотрудников, «чужой труд и ум», знать своих сотрудников (в т. ч. их потенциал и возможности);
- преодолеть себя и отдать часть своей «ответственности», доверять своим сотрудникам, видеть в них союзников, соратников, членов команды, а не «злых» конкурентов;
- уметь просить, приказывать, уметь выбирать между сотрудниками и аргументировать свой выбор;
- уметь ставить цель и определять задачи;
- четко определять, что и кому делегировать;
- по необходимости проводить обучение, прояснение целей, мотивацию к выполнению;
- контролировать ход выполнения и оказывать поддержку (а не критиковать);
- пресекать попытки «шантажа», обратного делегирования, отказа от выполнения поставленных задач («Я это сделаю, если...», «Да, но Вы это сделаете сами лучше...» и т. п.);
- вместе с делегированием наделять сотрудников определенными полномочиями;
- пресекать попытки других сотрудников мешать выполнению поставленных задач, указывать на то, что «ваш уполномоченный не так делает, не так справляется и вообще вы не того назначили».

Если руководитель перепоручает подчиненным слишком много своих обязанностей, то у сотрудников создается впечатление, что он ниче-

го не делает, слабый и «никчемный». Если же начальник, наоборот, слишком мало делегирует полномочий, лишь изредка поручает «серьезное дело», а в основном – «никчемный труд», то одни сотрудники думают, что он не доверяет сотрудникам, команде, не ценит их и могут поменять работу, а другие сотрудники-пионеры (такие есть всегда), готовы выполнить любое «пожелание» руководителя, при этом получив «зачет-поощрение». В такой ситуации руководитель рискует остаться без профессионалов, без сотрудников, приверженных организации, т. к. оставшиеся будут требовать все больше и больше «пряников» за меньший объем работы.

■ Что можно и нельзя делегировать

Грамотное делегирование полномочий высвобождает время для решения стратегических задач, построения планов и т. д., укрепляет командный дух и мотивацию сотрудников, открывает потенциал сотрудников, способствует их развитию и стремлению к достижению целей организации, поэтому необходимо понять, какие вопросы можно делегировать, а какие нельзя.

Например, можно делегировать рутинную работу, не требующую специальных навыков, знаний, умений, повторяющуюся периодически, не сильно влияющую на результат, но требующую много времени: заполнение графиков, постановку печати на бланках, прошнуровывание журналов и нумерование страниц, разлиновку, сбор информации, разбор и раскладывание по полкам, сбор/комплектацию заказов в соответствии с требованиями и др. Также можно делегировать полномочия по специализированному профилю (особенно узконаправленному). Например, как уже говорилось выше, если вы знаете, что у вас в организации/отделении есть медицинская сестра, имеющая психолого-педагогическое образование, то она – как раз тот специалист, обладающий всеми необходимыми знаниями, умениями, навыками, которому можно делегировать проведение соцопроса по оценке качества медицинской помощи.

Не всегда можно делегировать решение конфликтных ситуаций, споров, увольнение сотрудника (сами решайте, увольняете вы его или нет), вынесение выговора и др.

Не стоит делегировать выбор стратегии развития организации, выхода из сложной ситуации, антикризисные мероприятия, принятие управленческих решений, утверждение планов, поздравления/поощрения выдающихся сотрудников организации, прием сотрудников для решения их личных вопросов и др.

Руководитель должен помнить, что делегирование это не «сбрасывание ответственности» на подчиненного, не распределение обязанностей, т. к. основная ответственность лежит на руководителе и за себя, и за сотрудника, поэтому очень важно правильно подобрать кандидатуру для выполнения поставленных задач. А задача мотивации, поставить цели и задачи таким образом, чтобы «люди захотели делать то, что нужно и как нужно». Сотрудник, стремящийся к успеху и развитию, будет работать эффективнее, сотрудники с творческим подходом лучше выполнят работу, требующую ответа на вопросы, поиска вариантов решения или с неоднозначным решением, есть сотрудники-исполнители, которым надо четко определять круг ответственности и четко ставить задачи. Абсолютно всем, независимо от типажа, необходимо определять сроки, критерии выполнения поручения, оценки.

Таким образом, хороший руководитель действует через множество делегирований, от их качества и количества зависит достижение поставленных задач и целей. Делегирование способствует мотивации, развитию и открытию потенциала сотрудников и организации в целом, отражает умение управлять персоналом. Поэтому учитесь делегировать полномочия, с этой целью можно даже пройти специальный тренинг – такие обучающие занятия сейчас широко представлены на рынке услуг.



Главное в успехе выполнения работы – найти правильного человека для выполнения этой работы.

Э. Карнеги

Выгодная
подписка на журнал
по телефону
8 (495) 937-9082



Реклама



Индивидуальный подход к каждому клиенту!