



МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛОВДИВ
ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ“
ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ

Лекция № 17

**ОСНОВНИ МЕНИДЖЪРСКИ ДЕЙНОСТИ СЛЕД
ПОДБОРА НА ПЕРСОНАЛА**

Доц. д-р Гена Грънчарова, д.м.

В тази лекция:

1. Длъжностна характеристика.
2. Индоктриниране: въвеждане в длъжност, ориентация и социализация.
3. Делегирането като елемент от мениджмънта на човешките ресурси.
4. Уволнението като елемент от мениджмънта на човешките ресурси.

1. Длъжностна характеристика

За да се избегнат недоразуменията за всяка длъжност трябва да има **длъжностна характеристика**, която включва 2 елемента:

1. Длъжност - професионална дейност, която изисква определен обем знания, умения и съответно поведение, които могат да бъдат описани като характерни черти за тази дейност.

2. Работно място - специфичната трудова работна ситуация, в която попада лицето. Работното място съществува независимо от лицето, което го заема.

Работното място има две основни характеристики:

1. *Комплексност*, която включва:

- **професионални изисквания (компетенции)** - необходимите познания, умения, които се изискват за упражняване на професията на конкретното работно място;
- **междупличностните отношения** (взаимодействието с колектива и колегите) - възможността лицето да осигурява сътрудничество с лицата на други работни места.

2. *Отговорност*, която включва:

- икономическа значимост - отговорност по отношение на управление на материалните ресурси;**
- степен на автономност - отговорност за вземане на самостоятелно решение.**

За да се изготви длъжностна характеристика е необходимо да се направи ***анализ на работното място и спецификация на длъжността.***

Анализът на работното място се прави за незаето работно място и включва проучване на условията, при които се изпълняват задълженията на това работно място, като се отчита:

- **материалният фактор** - условията на самото работно място (осветеност, запрашеност, оборудване и др.);

- **човешкият фактор** - на какви условия трябва да отговаря дадената личност, която ще заема тази длъжност (психични, етични, морални).

Спецификацията на работното място

отчита и описва основните задължения, които трябва да изпълнява лицето, заемайки конкретното работно място. Тя се изработва най-лесно с т.нар. диаграма за изработване на длъжностна характеристика, която съдържа:

- списък на дейностите (изброяване на всички дейности в дадено отделение или звено);
- групиране на дейностите;
- посочване на дейностите, които ще се извършват от конкретна категория персонал (лекар, началник отделение/клиника, старша медицинска сестра, медицинска сестра).

Структура на длъжностната характеристика

I част - Точно название на длъжността и работното място, т.е. структурата, в която се намира (болнично заведение, отделение и т.н.);


II част - Обхват на задълженията - описание на работното място и конкретно на заеманата длъжност (работно време, функции на заеманата длъжност, задължения, взаимоотношения на работното място с други специалисти, вредности и др.

III част - Обхват на контрола – колко и какви категории лица са под неговия контрол.

IV част – Обхват на координацията – с кого координира различните аспекти на извършваната работа.

V част – Умения, знания и способности – физически, психически, морални, задължителни компетенции (диплома, курсове, допълнителна специализация и прочее), възможност за растеж и развитие.

Длъжностната характеристика се разработва при създаване на всяко ново работно място или когато няма такава за работни места, създадени в по-ранен период. Тя трябва има дата, година, утвърждавам (подпис на лицето и печат на заведението). Трябва да се посочи кой е разработил длъжностната характеристика и срока на действието ѝ. Длъжностните характеристики се актуализират на всеки 3-5 години и при акредитация на болничните заведения.



2. Индоктриниране: въвеждане в длъжност, ориентация и социализация

След фазата на планиране на необходимия персонал и реализирането на отделните стъпки за подбор на подходящ за целите и задачите на организацията персонал, изключително важно значение в мениджърските функции заемат дейностите по приспособяването на новите служители към целите и функционирането на здравната организация, развитието, обучението и задържането на качествения персонал или освобождаването, при необходимост, на неангажираните и нископродуктивни служители.

Първите стъпки в приспособяването на новите служители към целите на организацията се означават с понятието „**индоктриниране**”, т.е. приобщаване към доктрината на съответната организация. Това е доста по-широк подход към процеса на приспособяване на работещия, а не само встъпване в длъжност или ориентация.

Процесът на индоктриниране започва веднага след избора на лицето за дадена длъжност и продължава докато служителят напълно се социализира към нормите и ценностите на работната група.

Индоктринирането има за цел:

1. Да изгради подходящо отношение на новоназначеното лице към организацията/звеното.
2. Да предостави на новия служител необходимата информация и обучение за успешна реализация в съответната длъжност.
3. Да изгради чувство на принадлежност и одобрение.

Ефективните програми за индоктриниране водят до:

- по-висока продуктивност,
- по-малко нарушения на правилата,
- по-малко изхабяване (burn-out syndrome) и
- по-голямо удовлетворение от работата.

Индоктринирането като мениджърска функция означава планирано, насочено приспособяване на даден работник към организацията и работната среда.

Включва три фази:


- **встъпване в длъжност,**
- **ориентация и**
- **социализация.**

Въвеждането в длъжност като първа фаза на индоктринирането става след като служителят е избран, но преди започване на самата работа и включва всички дейности, чрез които новият служител се обучава за организацията и работата и за политиките и процедурите по отношение на персонала.

През тази фаза новият служител получава най-обща информация за организацията. Най-важният фактор тук е предоставянето на **адекватна информация** на служителя.


Често да се използват **наръчници за служителя**, разработени от отделите по човешки ресурси, в които се включва информация за:

- историята, мисията и философията на организацията,
- предоставяните услуги и обслужваната територия,
- организационната структура,
- правата и отговорностите на служителите,
- информация за заплащането, за програмите за развитие на персонала, за политиките за промоция и трансфер на персонала и др.




Такива наръчници обикновено съдържат форма, която служителят подписва, удостоверявайки, че е получил и прочел информацията.

Подписаната форма се поставя в личното досие на служителя. Наръчниците могат по-късно да се използват за справки по различни въпроси.



Ориентацията включва по-специфични дейности по отношение на заеманата длъжност. Целта на процеса на ориентация е да накара служителя да се почувства част от екипа.



Резултати от проучвания показват, че лицата, преминали през такива програми, постигат независимост и адекватно функциониране много по-бързо и се задържат в организациите по-дълго време. Например, първият ден на ориентацията може да включва обход на болницата, след това запознаване с правилата за противопожарна безопасност, превенция на травми и нещастни случаи и др.


Следващата стъпка от програмата включва **индивидуална ориентация** на новия служител в конкретното отделение или звено, където той ще бъде назначен. Тук ключова роля има сестрата-мениджър, която трябва да ориентира новопостъпващото лице за специфичните правила, политики и процедури на звеното с цел да се намали вероятността за нарушение на правилата, недоразумения и оплаквания и да се насърчи чувството за принадлежност към екипа.

Социализацията като трета стъпка на индокринирането представлява **въвеждане на новите служители към ценностите и културата на организацията чрез ролеви модели, митове и легенди.**


Според социолозите феноменът на социализация се свързва с теорията за ролите.

Човек заучава поведението, което придружава всяка роля, чрез използване на два едновременни процеса:

- процес на взаимодействие с групи и други значими личности в социален контекст и
- процес на заучаване, включващ ролеви игри, моделиране, наблюдение, имитация, опити и др.



Важна роля в процеса на социализация
има изясняването на ролевите очаквания
чрез използване на **ролеви модели,**
обучители и наставници.




Ролевите модели представляват примери на опитни и компетентни служители. Връзката между новия служител и ролевия модел е пасивна, т.е. служителят наблюдава ролевите модели и се стреми да им подражава, но самият ролеви модел не проявява активност за това подражание.


Използването на **обучители** е активен и целенасочен процес. Това обикновено е опитен здравен професионалист, който дава емоционална подкрепа и служи като солиден клиничен модел за новия служител. Общувайки активно с него, обучителят има възможност да отговаря на всякакви въпроси и да допринася за изясняване на очакванията от работата. Обучителят трябва да има познания по теорията за обучение на възрастни хора (андрагогика).


Наставничеството представлява още по-високо ниво на човешки взаимодействия.

Darling представя много образно ролята на наставника и го характеризира от позицията на наставляваното лице като:

1. модел, от който се възхищаваш и комуто искаш да подражаваш;
2. лице, придаващо значимост на професията и възможностите ѝ;
3. лице, стимулиращо със своя динамизъм към предприемане на действие;
4. човек, който инвестира време и енергия за личното и професионално израстване на друго лице;
5. човек, предлагащ емоционална подкрепа и подпомагащ изграждането на самоувереност у друго лице;

- 
6. човек, придържащ се към стандарти за отлична работа;
 7. треньор, обучаващ в междуличностни и технически умения, необходими за напредването в професията;
 8. лице, предоставящо честно позитивна или негативна обратна връзка;
 9. отварящ очите, т.е. разширяващ перспективата и посочващ нови пътища за оценка на ситуациите;
 10. отварящ вратата, т.е. предоставящ **НОВИ ВЪЗМОЖНОСТИ**;

- 
11. защитник на идеи, т.е. човек, който слуша и обсъжда идеи;
 12. лице, което решава проблеми, т.е. помага в изследването на проблемите и идентифицирането на възможни решения;
 13. съветник относно кариерата, т.е. помагач в разработването на краткосрочни и дългосрочни планове за развитие на кариерата;
 14. предизвикател, т.е. лице, което насърчава към по-критично и по-детайлно изследване на въпросите.




Някои категории здравни кадри имат специфични проблеми в адаптацията към новите си роли:

- новозавършилите лица,
- лица с промяна в досегашната си роля,
- опитни кадри в условията на преход към нови технологии и развитие.

Новозавършилите изпитват особен страх и трудности в адаптирането си към новата работна среда. Често се наблюдава шок, предизвикан от конфликта между очакванията и действителността. За намаляване на напрежението и плавен преход към новата роля много болнични заведения в развитите страни разработват и прилагат програми на удължена ориентация от 6 седмици до 6 месеца, по време на която новозавършилият специалист (сестра, акушерка и др.) се прикрепва към учителя и постепенно поема грижи за пациентите в еднаква степен с учителя.

Новоназначените старши или главни сестри също изпитват стрес, породен от неяснотата и огромния обем работа в новата си роля. Недостатъчната ориентация може да доведе до поредици от мениджърски грешки. Предишният мениджър обикновено работи пряко с новия мениджър не повече от 1 седмица, особено ако новият мениджър е запознат с организацията. Ако новият мениджър е привлечен отвън, периодът на ориентация би трябвало да се удължи.




Нов мениджър често се назначава на вакантна или на новоразкрита длъжност. В такива случаи мениджърът от по-високо ниво може да окаже неоценима помощ. Може да бъде определен мениджър от друго звено за подпомагане на ориентацията в новите задължения и роли или пък да се използва мениджърска група в организацията, с която новите мениджъри да могат да се консултират.

Голямо значение при промяна в статуса на здравния професионалист има **ясното разбиране и осмисляне на очакванията от новата роля.** При предвижване към висок статус длъжностните характеристики стават по-неясни и неопределени. Следователно, изясняването на работните роли в адекватни длъжностни характеристики е важно средство в процеса на ресоциализация.

Опитни здравни професионалисти също могат да заемат нови длъжности по различни причини – преместване на същата длъжност в друго отделение или звено в същата организация, заемане на нова длъжност в същата или в друга организация и т.н. В такива случаи възникват специфични потребности от ориентация: преход от роля на опитен експерт към роля на новак или пък преход от познатото към непознатото. Особено внимание следва да се отделя на специфичните ценности и поведение, необходими за новите роли.




3. Делегирането като елемент от мениджмънта на човешките ресурси




Делегирането като мениджърска дейност представлява възлагане на определена задача или проект от мениджъра на служител, който поема отговорността за изпълнението, за крайния резултат и за отчетността и контрола за поддържане на определени стандарти.


Делегирането е едно от най-важните умения на успешните здравни мениджъри и то не бива да се подценява или надценява.



Ефективното делегиране може да доведе до съществени ползи за мениджъра, екипа и организацията. Когато ръководителят прехвърля задачи на подчинените си, той намалява собствената си заетост и стреса, свързан с организацията на изпълнението, и увеличава времето, необходимо за фокусиране върху важните проекти, които са пряко свързани с неговите мениджърски умения и отговорности.




Ефективното делегиране подобрява планирането, контрола на дейностите, поддържането и управлението на ресурсите и справянето с проблемите на подчинените. Освен това, то засилва степента на доверие между ръководителя и екипа. Процесът на делегиране е и ефективен начин за тестване на качествата на хората, което е най-важният фактор за развитието на кариерата им.




Служителите също имат голяма полза от делегирането, тъй като получават възможност да се научат да поемат отговорност, да планират работата и да постигат сътрудничество с другите участници.

Въпреки доказаните ползи от делегирането и за двете страни, съществуват редица процедурни и психологически пречки за ефективно делегиране. Ръководителите често считат, че ако те сами свършат определена работа, тогава ще се постигне по-добра ефективност и резултати.



В следващата таблица са посочени
най-честите **психологически**
мениджърски препятствия пред
делегирането и начините за
преодоляването им.

Мениджърски опасения	Препоръчително поведение
Ръководителите често считат, че могат по-бързо и по-добре сами да си свършат работата, отколкото да делегират задачите и после да поправят некачественото изпълнение.	Дори опасенията за некачествено изпълнение понякога да се потвърждават, ръководителите задължително трябва да делегират задачи, за да подкрепят и изграждат екипа си.
Мениджърите понякога нямат доверие на екипа си.	Правилният подход е да се стартира с делегирането на малки задачи, за да се изгради постепенно доверието.
Ръководителят обича да си върши нещата по изпитания начин и ред, които сам си е създал.	В дългосрочен план времето, прекарано в обучение, организация и коригиране на делегираните задачи, ще се отплати многократно, защото квалификацията на служителите се подобрява значително.
Мениджърите често считат, че екипът им очаква от тях винаги те да вземат решение и да разрешават проблемите.	За всеки ръководител е важно да управлява очакванията. Правилно е ръководителят да покаже, че ще подкрепи екипа при вземане на самостоятелни решения.



В някои случаи делегирането се смесва с понятието „упълномощаване”.

При **делегирането** мениджърът запазва властта си, контрола и голяма част от отговорността. Това е важно да се осъзнава от ръководителите, защото когато резултатите от делегираните задачи не са добри, мениджърите не бива да се опитват да избегнат отговорността, като я прехвърлят изцяло на подчинените си.


Процесът на упълномощаване по същество представлява формално прехвърляне на властта и отговорността върху упълномощеното лице. В този случай самодисциплината и отчетността заместват мениджърския контрол.

Следователно, при упълномощаването се прехвърлят всички основни мениджърски функции, докато при делегирането те се запазват.

За ефективно делегиране всеки ръководител трябва да притежава определени **умения за делегиране:**

- да насърчава подчинените си да споделят с него мнението си;
- да мотивира индивидите да участват в споделянето на отговорностите;
- да избягва да възлага трудни и досадни задачи на немотивирани служители;
- да насърчава кариерното развитие;

- да преценява обективно компетентността на служителите, на които делегира задачи;
- да изгражда атмосфера на взаимно доверие;
- да се стреми да делегира цялостни проекти и задачи, а не само части от тях;
- да се стреми да дава ясни и недвусмислени напътствия;
- да поддържа ефективна обратна връзка и да дефинира предварително начина за оценка на резултатите.




Ефективният процес на делегиране трябва да бъде планиран и реализиран в няколко последователни етапа.

№

Етап и съдържание

- 1 Лична среща между мениджъра и служителя, на когото ще се делегират задачите.**
- 2 Ясно определяне на целите, преглед на отговорностите на служителя, определяне на екип, когато това е необходимо, фиксиране на срокове за приключване и предоставяне на информация, която е свързана с изпълнението на задачата.**
- 3 Постигане на съгласие със служителя по отношение на качеството, начина на измерване на резултатите и нивата на отчетност.**
- 4 Определяне на необходимите ресурси и деклариране на мениджърската подкрепа за възлагания проект.**
- 5 Изясняване на необходимостта от допълнително обучение на служителя с цел качествено изпълнение на делегираната задача.**
- 6 Ясно дефиниране на отговорностите, които се делегират най-вече по отношение на вземане на решенията.**
- 7 Постигане на съгласие за обратна връзка и последващи действия.**



Пропуските в планирането и изпълнението на посочените етапи до голяма степен обричат на неуспех както мениджърската отговорност в процеса на делегирането, така и крайните резултати от делегирания проект, свързани със споделената отговорност между мениджъра и индивида, на когото са делегирани задачите.




4. Уволнението като елемент от мениджмънта на човешките ресурси

При получаване на негативни резултати от дейността на служителите или неподходящо поведение мениджърите могат да се сблъскат с трудната и емоционална задача на уволнението.


Уволнението представлява приключване на заетостта на служители, иницирано от други служители на по-високо йерархично ниво или от работодателя.

Най-чести причини за освобождаване на отделно лице от длъжност:


- некомпетентност;
- нарушаване на правилата;
- некоректност;
- ленивост;
- безпричинни отсъствия;
- неподчинение;
- провал по време на пробния период;
- липса на работа и необходимост от намаляване на броя на служителите;
- по инициатива на самия служител и др.



Силните емоции, сериозните правни аспекти и други тревоги, свързани с уволнението, могат да бъдат толкова сложни и объркани, че някои мениджъри предпочитат да правят безпринципни компромиси, вместо да действат решително. Това е грешна стратегия, която може да има сериозни последици върху морала, психоклимата в екипа и общите резултати от дейността на здравната организация.




Неумелото справяне с проблемите на уволнението може да доведе до редица негативи, като уронване авторитета на мениджъра, влошаване репутацията на организацията, създаване на проблеми при привличане и задържане на ценни кадри, трудово-правни съдебни дела, разрушаване на доверието и морала в самата организация, демотивация на добрите специалисти и тяхното последващо напускане.



Следователно, изискват се редица умения и подходи от мениджъра, за да уволни служител поради проблеми в работата или поведението му и да не се допускат възможни негативни последиствия за организацията.

Моментът за уволнение на определен служител е преценка единствено на мениджъра и той трябва лично да съобщи новината на служителя си.



Срещата между мениджъра и служителя в момента на уволнението е емоционално пиков момент и е решаваща относно възможностите за негативни последици. Тя е изследвана в редица проучвания, свързани с психологията на уволнението, като обобщено са определени структурата, спецификата и правилата за провеждането ѝ с цел повишаване на ефективността.

Специфика и структура на уволнението

Структура

Специфика

Подготовка на срещата

Предварително трябва да се документира лошото справяне със задачите или проблемното поведение, както и предприетите стъпки за корекция преди окончателното решение за уволнение. Задължително трябва да се проведе консултация с правен отдел и човешки ресурси относно законовите изисквания.

Време за провеждане на срещата

Много експерти съветват да не се предприемат уволнения в петък преди почивните дни или официалните празници, тъй като това предразполага към лоши мисли, завеждане на дело или друг вид емоционално отмъщение.

Място за провеждане на срещата

Срещата трябва да се проведе в самостоятелно помещение, изолирано от присъствието на други служители. Конфиденциалността показва уважение към засегнатия служител и предотвратява възможна демотивация на колектива.

Начин за провеждане на срещата


Подходящо е в срещата да участва и служител от отдела за човешки ресурси. Така срещата преминава по-рационално и силните емоции се потискат. Срещата да бъде възможно най-кратка. Мениджърът трябва да бъде сериозен, пряк и да владее чувствата си.

Структура на мениджърския разговор


На уволнения служител се обяснява, че той не върши добре работата си и не постига желаните резултати. Важно е мениджърът да бъде строго обективен и да намери баланс в поведението и изразяването си между строгост, прямота и съпричастност, като запази личното достойнство на уволнения служител.

Полезна информация за мениджъра от срещата

Мениджърът трябва да даде възможност на уволнения да сподели мнението си и да го анализира. Информацията от този разговор може да позволи на мениджъра да направи значителни подобрения в екипа си.



След уволнението е важно мениджърът да продължи да управлява ефективно екипа си. На служителите трябва възможно най-бързо да се съобщи за уволнението и причините за това, за да се избегнат слухове и притеснения в останалата част от екипа. Подходящо е провеждане на среща с целия екип, на която мениджърът стегнато и кратко да обясни причините за уволнението на служителя, да обясни плановете за заместване на освободения служител и да преразпредели работата и отговорностите, като мотивира служителите.



Заключение. Подборът на подходящ в качествено и количествено отношение персонал и умелото управление на човешките ресурси в здравните организации е една от най-важните функции на всеки здравен мениджър. То е свързано с подобряване на удовлетвореността и продуктивността на здравните професионалисти, което води до подобряване на качеството на здравната помощ.