



МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН  
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. Дължностна 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:

- **профессионални изисквания (компетенции)** - необходимите познания, умения, които се изискват за упражняване на професията на конкретното работно място;
- **междуличностните 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.

Дълностната 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 дълностната характеристика и срока на действието ѝ. Дълностните 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 ценостите 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:

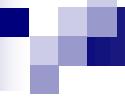
- встъпване в длъжност,
- ориентация и
- социализация.

**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 лица, 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.

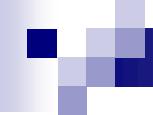
Следващата стъпка от програмата включва **индивидуална ориентация** на новия служител в конкретното отделение или звено, където той ще бъде назначен. Тук ключова роля има сестрата-мениджър, която трябва да ориентира новопостъпващото лице за специфичните правила, политики и процедури на звеното с цел 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 придрожава всяка роля, чрез използване на два едновременни процеса:

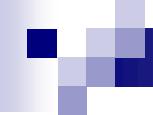
- **процес на взаимодействие** с групи и други значими личности в социален контекст и
- **процес на заучаване**, включващ ролеви игри, моделиране, наблюдение, имитация, опити и др.



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. тренор, обучаващ в междуличностни и технически умения, необходими за напредването в професията;
8. лице, предоставяще честно позитивна или негативна обратна връзка;
9. отварящ очите, т.е. разширяващ перспективата и посочващ нови пътища за оценка на ситуацията;
10. отварящ вратата, т.е. предоставяящ 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. помагащ в разработването на краткосрочни и дългосрочни планове за развитие на кариерата;
14. предизвикател, т.е. лице, което насьрчава 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 переход 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 които новозавършилият специалист (сестра, акушерка и др.) се прикрепва към обучителя и постепенно поема грижи за пациентите в еднаква степен с обучителя.

**Ново назначените 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.

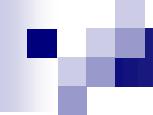
Голямо значение при промяна в статуса на здравния професионалист има **ясното разбиране и осмисляне на очакванията от новата роля**. При предвижване към по-висок статус длъжностните характеристики стават по-неясни и неопределени.

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.***

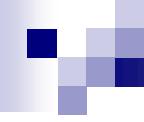
<b>Мениджърски опасения</b>	<b>Препоръчително поведение</b>
Ръководителите често считат, че могат по-бързо и по-добре сами да си свършат работата, отколкото да делегират задачите и после да поправят некачественото изпълнение.	Дори опасенията за некачествено изпълнение понякога да се потвърждават, ръководителите 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 случаи самодисциплината и отчетността заместват мениджърския контрол.

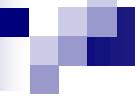
**Следователно, при упълномощаването се прехвърлят всички основни мениджърски функции, докато при делегирането те се запазват.**



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.

- 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. Уолнението 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, инициирано от други  
служители на по-високо юерархично  
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, психоклиматата 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 последствия 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 последствия. 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 уолнението**

## **Структура**

## **Специфика**

<b>Подготовка на срещата</b>	<p>Предварително трябва да се документира лошото справяне със задачите или проблемното поведение, както и предприетите стъпки за корекция преди окончателното решение за уволнение.</p> <p>Задължително трябва да се проведе консултация с правен отдел и човешки ресурси относно законовите изисквания.</p>
<b>Време за провеждане на срещата</b>	<p>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.</p>
<b>Място за провеждане на срещата</b>	<p>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.</p>

## 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, прям и да владее чувствата си.

## Структура на мениджърски я 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.