

ИЗМЕНЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ СТАРШЕЙ МЕДИЦИНСКОЙ СЕСТРЫ В XXI ВЕКЕ

Мир меняется стремительно, и происходящие в нем изменения требуют новых подходов во всех областях жизни, медицина не исключение. Мы, медицинские работники, должны принимать новые модели поведения, осваивать новые принципы организации своего труда.

Компетенция — это способность сотрудника решать определённый класс профессиональных задач для реализации рабочего процесса. Это требования к личностным, профессиональным и другим качествам работника.

Если в XX веке компетенции старшей медицинской сестры были довольно чёткими и определены должностными инструкциями, то сегодня необходимо осваивать новые компетенции. Они ещё не прописаны в должностных инструкциях, но без них все сложнее и сложнее работать.

Компетенции XX века:

- Организация рабочего процесса;
- Составление графиков работы, ротация персонала;
- Учет рабочего времени;
- Контроль трудовой дисциплины;
- Обучение среднего и младшего медицинского персонала;
- Учет материальных ценностей;
- Контроль санэпидрежима;
- Организация обращения, учет и контроль хранения МИ и ЛП.

Компетенции XXI век:

- Управление временем;
- Управление проектами;
- Управление по целям;
- Управление качеством;
- Бережливые (lean) технологии;
- Командообразование;
- Управление сопротивлением;
- Управление конфликтами;

- Эффективные коммуникации;
- Продуктивные совещания;
- Управление знаниями;
- Развитие персонала;
- Эффективный анализ;
- Личностный и профессиональный рост.

Как же организовать свой рабочий день современному руководителю сестринского дела в ситуации, когда «вчера — рано, завтра поздно, а сегодня — некогда?». Только используя современные технологии управления ресурсами.

ПЛАНИРОВАНИЕ

Это основной инструмент управления временем. План делает решение задач управляемым и контролируемым, помогает ничего не забывать и правильно расставлять приоритеты.

План должен быть гибким, чтобы его можно было корректировать при изменении обстоятельств. Его можно составлять как обычный список дел, а можно использовать диаграмму Ганта¹ или систему Канбан².

После составления плана необходимо структурировать задачи и расставить приоритеты. Для этого можно пользоваться матрицей Эйзенхауэра³, она поможет грамотно отсортировать дела по категориям срочности и важности.

Чтобы выполнять все дела вовремя и в срок, необходимо ликвидировать или минимизировать потери. Мы теряем много време-



ни, общаясь в социальных сетях, по телефону, эти траты времени стоит контролировать.

Для начала план можно набросать от руки в ежедневнике, а затем структурировать задачи на маркерной доске.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

Это одна из областей, где старшая медицинская сестра сегодня должна быть прекрасно подготовлена. Ведь практически каждая из них — участник проектной работы, например, по внедрению систем качества, принципов бережливого производства или безопасности медицинской деятельности.

Как отличить проект от текущей линейной деятельности? Существует три признака проекта:

- Уникальность. Даже, если конечный продукт типовой, процесс достижения цели проекта всегда уникален.
- Ограниченность во времени. У проекта всегда есть начало и конец.
- Формирование временной организационной структуры — проектной команды и назначение руководителя.

1. Диаграмма Ганта, или ленточная диаграмма — это популярный тип столбчатых диаграмм, который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту. Является одним из методов планирования проектов.

2. Диаграмма Ганта состоит из полос, ориентированных вдоль оси времени. Каждая полоса на диаграмме представляет отдельную задачу в составе проекта (вид работы), её концы — моменты начала и завершения работы, её протяженность — длительность работы. Вертикальной осью диаграммы служит перечень задач. Кроме того, на диаграмме могут быть отмечены совокупные задачи, проценты завершения, указатели последовательности и зависимости работ, метки ключевых моментов (вехи), метка текущего момента времени «сегодня» и др.

3. Канбан (от яп. камбан — рекламный щит) — система организации производства и снабжения, позволяющая реализовать принцип «точно в срок».

3. Матрица Эйзенхауэра — это специальная таблица для записи задач, состоящая из 4 полей (клеток), которые позволяют однозначно распределить задачи по приоритету. Для каждой задачи определяется всего два параметра: важность и срочность. После этого, в зависимости от комбинации этих параметров, она заносится в определенную клетку матрицы.

В нашей поликлинике с 2018 года активно реализуются следующие проекты:

- «Организация оказания неотложной помощи детям с ОРВИ в детской поликлинике».

- «Совершенствование планирования профилактических прививок с формированием электронной картотеки»

- «Эффективное использование времени на приёме участкового врача-педиатра».

В 2019 году реализован проект профилактических обследований детей первого года жизни, в результате которого решилась проблема записи к узким специалистам.

Реализация любого проекта, его жизненный цикл обязательно включает этапы постановки целей, планирования и реализации.

УПРАВЛЕНИЕ ПОСРЕДСТВОМ ЦЕЛЕЙ

При постановке целей не обойтись без системы постановки целей SMART. S (Specific) — цель должна быть конкретной, (Measurable) измеримой, A (Achievable) достижимой, R (Relevant) актуальной и достижимой, T (Time) — определенной во времени.

Вот хороший пример, как более крупная цель может быть трансформирована в зависимости от уровня управления. Общая цель нашей поликлиники по повышению качества первичной медико-санитарной помощи была разбита на несколько подцелей, одной из которых стало обеспечение амбулаторного приема плановых пациентов врачами строго по времени. На уровне педиатрического отделения №1 цель была поставлена следующим образом: организовать приём плановых пациентов по времени и по предварительной записи на участках. В результате был запущен и реализован проект «Эффективное использование времени на приёме участкового врача педиатра».

Для достижения цели важно участие каждого члена команды, коллектива. Поэтому вовлекать коллег в реализацию проекта нуж-

но еще на этапе постановки целей, это сделает их сопричастными общему делу, сотрудники будут лучше мотивированы к выполнению своих обязанностей.

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

Оно осуществляется на каждом этапе жизненного цикла того или иного продукта, проекта. Этот процесс начинается ещё на стадии возникновения идеи и разработки проектной документации. И даже после реализации продукта собирается определённая информация с целью совершенствования продукции или предоставляемых услуг.

В нашей поликлинике в рамках управления качеством решено множество задач. Разработаны критерии оценки качества оказания медицинской помощи и правильности выбора методов профилактики, диагностики, лечения и реабилитации. Утверждён кодекс этики работников ГБУЗ «Городская поликлиника №3», были обобщены этические нормы и установлены правила служебного поведения работников медицинской организации. Были разработаны миссия и политика медицинского учреждения, план стратегического развития ГБУЗ «ГП №3», стандартизированы все основные разделы работы поликлиники, проведена реорганизация работы регистратуры (мы пришли к открытым регистратурам) и др.

ПРИНЦИПЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Эта методология управления производством, процессом основана на постоянном стремлении к совершенству, на улучшении и непрерывном устранении потерь. Бережливое производство (Lean) не может быть разовым мероприятием, данная методология построена на непрерывном улучшении. Для этого используется очень много инструментов.

ВАЖНО! Бережливое производство работает не с сокращением ресурсов, что могло бы привести к снижению качества продукции, а с сокращением потерь.

В рамках бережливого производства в нашей поликлинике был начат и реализован проект по информированию родителей



*Навыки эффективной коммуникации
нужны нам ежедневно*

по актуальным вопросам ухода за детьми, направленный на повышение удовлетворённости пациентов, доступности оказываемых услуг, увеличение эффективности и устранение существующих временных потерь.

Все рабочие места в поликлинике были организованы по системе 5С.

ТИМБИЛДИНГ

Это сегодня один из основных инструментов развития корпоративной культуры, благодаря которому у руководства появляется возможность не просто выявить скрытых лидеров, но и улучшить обстановку в коллективе, повысить уровень доверия, а также грамотно использовать потенциал каждого члена группы для достижения общих стратегических целей.

Команда не возникает сама по себе, ее формирование и эффективная работа — задача руководителя. Создание команды всегда проходит несколько этапов: стадию формирования, стадию шторма или конфликта, стадию нормализации и, наконец, эффективной работы.

В нашей поликлинике командообразование используется при формировании рабочих групп для проектов. У нас созданы и постоянно работают команды по разработке и актуализации документации по системе управления качеством.

СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ И КАК ИМИ УПРАВЛЯТЬ

Соппротивление новому — естественный процесс, он обусловлен психологией поведения человека



Лидеры сестринского дела городской поликлиники №3 г. Улан-Удэ



Идет процесс накопления знаний

и часто им даже не осознаётся.

Отношение к изменениям зависит от ценностей личности. Если высшей ценностью человека является безопасность и стабильность, то он будет избегать любых изменений; если же для него важны рост и развитие, он будет приветствовать перемены.

На практике сопротивление изменениям выражается обычно не в намеренных действиях, направленных против изменений, а в снижении производительности и вовлеченности сотрудников в работу, обусловленных, прежде всего, неверием во внедряемые инновации и негативными ожиданиями.

Конечно, мы сталкиваемся с сопротивлением и в нашей организации. Однако, используя специальные подходы, постепенно приходим к принятию сотрудниками изменений, повышению их вовлеченности в процессы изменений.

Важно понимать, что нельзя преодолеть сопротивление переменам силой, ничего не даст и обесценивание этого сопротивления, отрицание факта его существования. Поможет правильная мотивация и информирование сотрудников. Нужно помочь каждому из них увидеть плюсы, перспективы внедрения инноваций лично для него.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

Основная цель управления конфликтами заключается в том, чтобы предотвращать деструктивные конфликты и способствовать адекватному разрешению разногласий конструктивных.

Помимо знаний и навыков в сфере психологии, важна пра-

вильная работа с жалобами и обращениями в организации. В нашей поликлинике существует положение «О порядке рассмотрения обращений граждан», которое утверждает ответственного за ведение журнала обращений граждан, приём электронных сообщений. Конечным результатом рассмотрения обращений граждан всегда является письменный или устный ответ на все поставленные гражданами вопросы с учётом принятых мер. Учет письменных жалоб ведется по специальной форме. Анализ обращений проводится ежеквартально заместителем главного врача по контролю качества и безопасности медицинской деятельности.

Многие жалобы и конфликты можно погасить «на месте», отнесясь к пациенту с большим вниманием, объяснив ситуацию детальнее. Получение развернутой информации обычно снимает тревожность, а именно она самая частая причина конфликтов.

Важно, чтобы медицинские работники это понимали. Мы, старшие медицинские сестры, должны постоянно обучать персонал технологиям разрешения конфликтов, а при необходимости приходиться на помощь в сложных конфликтных ситуациях. Также нашей задачей является идентификация и управление конфликтом внутри коллектива.

ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Это нечто большее, чем просто обмен информацией. Речь идёт о понимании эмоций и намерений собеседника, стоящих за словами.

Помимо способности чётко передать сообщение, нужно уметь слушать так, чтобы уяснить истинный смысл того, что говорится, дать собеседнику почувствовать, что его слушают и понимают.

Важно выстраивать эффективные коммуникации внутри коллектива и с пациентами, а в педиатрии ещё и с родителями. Вот правила эффективной коммуникации, которые мы знаем и применяем в нашей повседневной деятельности: активное слушание, эмпатия, искренность, конкретность, честность, последовательность, уважение, неприятие сарказма и резких замечаний.

Ставя задачи перед подчиненными, важно давать понятные и чёткие формулировки, обязательно контролировать выполнение задачи на промежуточном этапе.

ПРОДУКТИВНЫЕ СОВЕЩАНИЯ

Это еще одно важное условие эффективного управления. До пандемии новой коронавирусной инфекции совещания у нас проходились очно, но новые условия научили нас быть более гибкими, и наши совещания перешли в дистанционный формат, хотя основные принципы их проведения остаются теми же:

- Соблюдение регламента по времени и содержанию совещаний.
- Подготовка всех участников к предстоящему совещанию, оглашение резюме предыдущего совещания, принятых на нем решений и сроков их реализации.
- Обязательный контроль выполнения решений.
- Формулировка выводов.

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

Знания сотрудников — это ценность, достояние медицинской организации. Ими тоже необходимо управлять. Основной задачей управления знаниями является трансформация неявных знаний в явные.

Неявные знания (личные оценки, опыт, секреты мастерства, интуиция) трудно передаются другим с помощью слов, знаков, жестов. Явные же знания — это информация, которая может передаваться с использованием формального, систематического языка. Главная задача управления знаниями — трансформация неявных знаний в явные. Сотрудники приходят в организацию и уходят из нее, но знания должны оставаться.

Принципы эффективного управления знаниями, которым мы следуем:

- Структурировать и идентифицировать знания. В нашей медицинской организации этим занимаются компетентные специалисты, которые решают, какие знания нужны.

- Если определено, что нашей организации или отдельным сотрудникам необходимы новые знания, то решается, какие специалисты будут работать над созданием новых знаний.

- После создания программы обучения, проведения ознакомления или обучения персонала, новые знания вводятся в практическую деятельность.

- Для обмена знаниями в нашей поликлинике используется внутренняя корпоративная сеть, в которой все знания структурированы, к ней имеет доступ каждый сотрудник, но вносить изменения может только определенный круг специалистов.

Если говорить о развитии персонала в целом, то важно отме-

тить, что развитие не равняется обучению. Совершенствование — это комплексный подход, это нечто большее, чем просто повышение уровня образования.

В нашей поликлинике с 2018 года введено положение о наставничестве, утверждённое приказом главного врача, которое предполагает передачу знаний и навыков от более квалифицированных специалистов менее квалифицированным, а также содействие профессиональному становлению и развитию новичков.

Период адаптации устанавливается от 6 месяцев до 1 года, назначение наставника осуществляется на добровольной основе и утверждается приказом главного врача. Весь процесс наставничества сопровождается документально: разработка плана мероприятий, 1 раз в квартал доклад руководителю, по окончании ученичества молодой специалист готовит отчет об итогах наставничества в форме плана с детализацией и рецензией наставника.

Чтобы мотивировать своих подчиненных к совершенствованию, старшая медсестра должна поддерживать проявление инициативы у медсестер, не отказывать в помощи или совете. Старшая медсестра может делегировать некоторые свои обязанности подчиненным, например, контрольные функции, обязанности аудитора. Такой подход формирует у рядовых медсестер чувство личной значимости, мотивирует их к совершенствованию, способствует их самореализации.

ЭФФЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ

Для принятия своевременных и правильных решений чрезвычайно важно умение руководителя анализировать информацию, ситуацию, результаты выполненных дел и реализованных проектов.

Для эффективного анализа важно уметь определить, какие знания необходимы, каких фактов не хватает для принятия решения. Необходимо уметь оптимизировать процессы сбора данных, применять современные инструменты анализа («Пять почему», диаграмма Исикава, диаграмма Парето и др.). Для быстрой оценки полученной информации и принятия управленческого решения нужно уметь визуализировать полученные данные в виде диаграмм и графиков.

Цель анализа — улучшение деятельности, поэтому по его результатам должны рождаться решения, корректирующие действия (если необходимо).

ПОСТОЯННОЕ САМОРАЗВИТИЕ

Овладевая новыми компетенциями и совершенствуя уже имеющиеся, руководитель не только сам узнает новое, но и помогает осваивать новые умения, навыки своим коллегам, развивая себя, он развивает коллектив и медицинскую организацию в целом.

Поэтому постоянно и неуклонно:

- Совершенствуйте свои hard-skills¹;
- Развивайте soft-skills²;
- Учитесь работать в режиме многозадачности;
- Формируйте у себя способность видеть и задавать тренды;
- Развивайте свой эмоциональный интеллект;
- Стремитесь быть гибкими и толерантными к изменениям.

А.А. ФИЛИППОВА,
старшая медицинская сестра
Городской поликлиники №3,

Н.А. КИМ,
эксперт по системам
менеджмента качества,
бережливым технологиям,
внутреннему контролю
качества и безопасности
медицинской деятельности,

Г.М. ХАЙНУЕВА,
заместитель главного врача
по управлению качеством
Городской поликлиники №3,
г. Улан-Удэ

1. Hard skills (с англ. «жесткие навыки») — профессиональные, технические компетенции, которые можно наглядно продемонстрировать, оценить и проверить. Например, знание иностранных языков, навыки работы за компьютером, умение управлять автомобилем или самолетом.

2. Soft skills — надпрофессиональные навыки, которые помогают решать жизненные задачи и работать с другими людьми.