

"Специалист и/или Менеджер? Профессиональные компетенции заведующих отделением в здравоохранении"



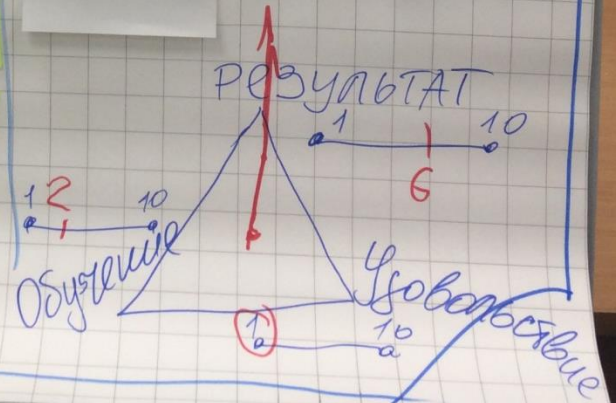
Заместитель главного врача по развитию ЦГБ №3, МБА,
Старший преподаватель кафедры ОЗО, бизнес-тренер, коуч

Чебыкина Татьяна Валерьевна

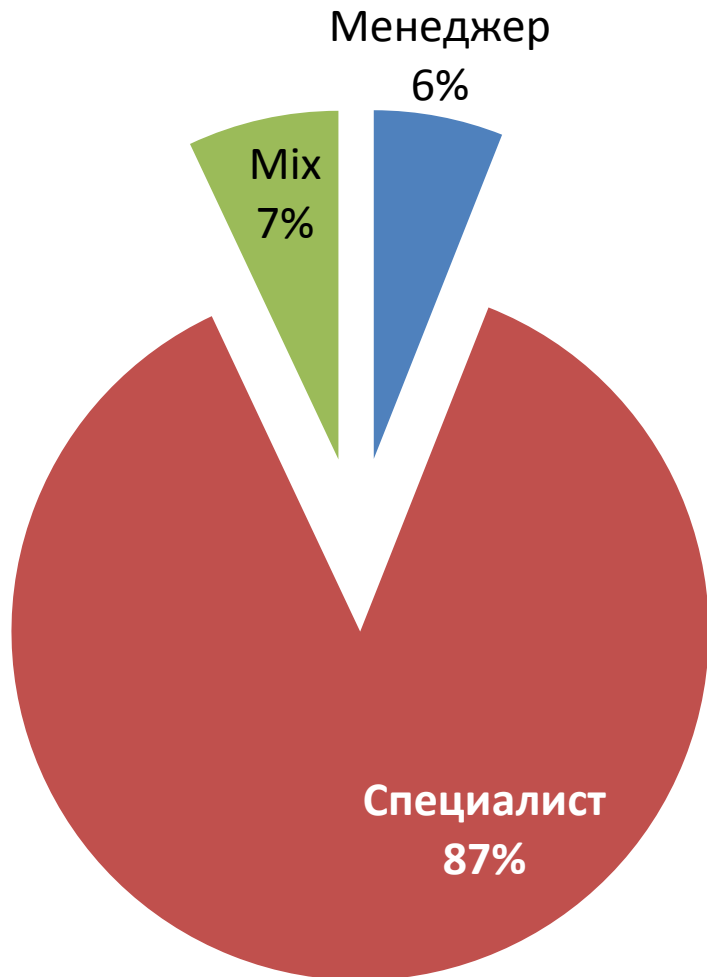
Руководитель юридической службы ЦГБ №3

Никипелова Наталья Владимировна

- Что делает менеджер?
- Что делает специалист?



Какую часть рабочего дня вы исполняете роль менеджера?



По результатам исследования
рабочего дня руководителя на
тренингах (ФУВ кафедра ОЗО)

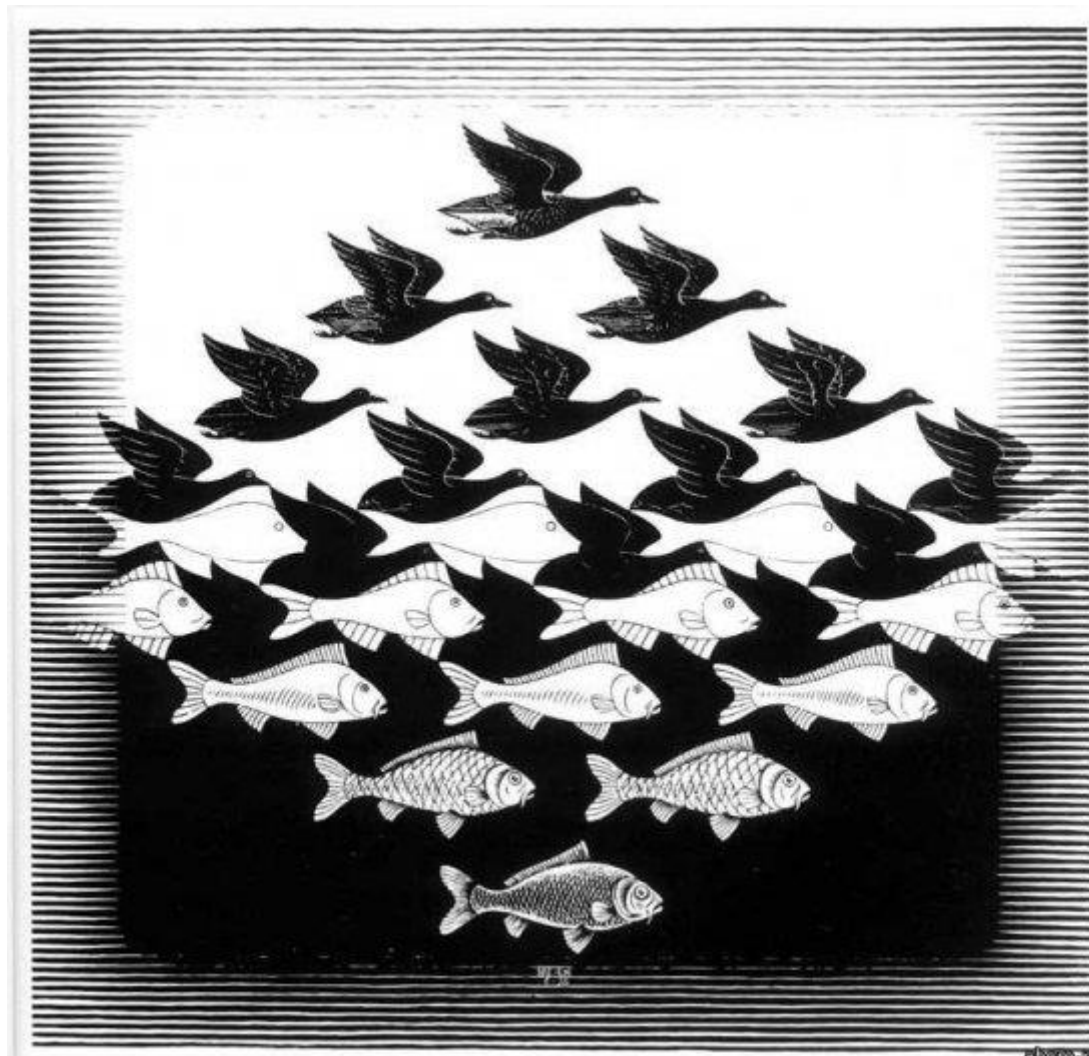
«...Нам некогда строить водопровод – мы воду носим!»

- Специалист, потратив час своих усилий может произвести единицу результата.
- Менеджер / управленец, потративший час своих усилий, может получить 10, 50, 100 единиц результата...



- Постановка целей
- Разделение на задачи
- Работа с препятствиями
- Непопулярные решения
- Системное видение
- Анализ информации
- Принятие решений
- Умение прогнозировать
- Технология и процессы
- Постановка задач
- Контроль
- Изменения
- Знание сотрудников
- Обратная связь
- Обучение
- Психологический климат
- Планирование
- Расстановка приоритетов
- Проактивность
- Делегирование

Обучение компетенциям управленца



Компетенции — это способ оценить навыки, знания и личные черты по действиям человека и внешне наблюдаемым признакам.

Выберите, какие утверждения больше соответствуют вам

3 — наивысший уровень развития компетенции

0 — наименьший

1. Ориентация на достижения

Способность руководителя достигать намеченных результатов даже под давлением обстоятельств и других людей

	Постановка целей	Разделение на задачи	Работа с препятствиями	Непопулярные решения
3	Ставит амбициозные цели, которые бросают вызов способностям его и подчиненных, ориентируется на достигнутый уровень. 3	Определяет четкие конечные и промежуточные критерии, относительно которых можно измерить будущие достижения. 3	При встрече с препятствиями активизирует деятельность, легко преобразует проблемы в задачи. 5	Способен двигаться к намеченной цели, даже под давлением обстоятельств и преодолевая сопротивление других людей. 5
2	Формулирует ясно, какие цели могут быть достигнуты и намечает способы их измерения. 19	Разбивает большие цели на ряд последовательных шагов и следит за их выполнением. 19	При встрече с препятствиями ищет пути их преодоления. 15	Настойчив в достижении цели, даже если это связано с временным ухудшением отношений. 10
1	Ставит новые цели, не учитывая достигнутый уровень. 1	Не всегда понимает, что достижение целей складывается из последовательных шагов. 1	При встрече с трудностями приостанавливает движение к цели. 3	Может отказаться от поставленной цели, если это связано с негативной оценкой его действий. 8
0	Сопротивляется усилиям других ставить ему измеримые цели.	Не способен определить, какие именно шаги ведут к достижению цели.	Отказывается от активных действий из-за возможных трудностей.	Боится негативной оценки своих действий другими людьми.

0 Боится негативной оценки
своих действий другими
людьми

Спецоценка условий труда:
руководитель боится доказать
работодателю, что вредность стоит
оставить. Персонал недоволен

Уволить сотрудника – сложный разговор,
руководитель избегает, не хочет быть
«плохим» в глазах других людей

3 Способен двигаться к
намеченной цели, даже под
давлением обстоятельств и
преодолевая сопротивление
других людей

Находит аргументы сохранить вредность

Руководитель четко знает что
необходимо его отделению, видит
сильные и слабые стороны сотрудника и
понимает на каком рабочем месте он
более полезен и способен донести эту
т.з. до сотрудника

2. Работа с информацией и принятие решений. Способность руководителя структурировать, анализировать и систематизировать получаемую информацию и принимать на основе этой информации управленческие решения

	Системное видение	Анализ информации	Принятие решений	Умение прогнозировать
3	Способен выделить даже неочевидные факторы, создающие проблему. 2	Систематически собирает и безошибочно структурирует всю необходимую для анализа информацию. 3	Принимаемые решения основываются на точном анализе. Отслеживает последствия принятых решений. 7	Точно прогнозирует показатели работы, предвидит возможные проблемы и предпринимает своевременные меры. 4
2	Способен определить основные влияющие факторы, создающие проблему. 18	Регулярно собирает и структурирует всю необходимую для анализа информацию. 17	Решения основываются на предварительном анализе. Старается в случае необходимости принимать корректирующее решение. 14	В прогнозах показателей работы возможны незначительные отклонения, как правило предвидит возможные проблемы. 17
1	Факторы, создающие проблему, часто выделяются ошибочно. 2	Собирает эпизодически, не может знать, по каким признакам ее структурировал. 3	Решения часто основываются на непроверенной информации или на эмоциях. 2	Понимает необходимость анализа и прогнозирования работы, но прогнозы, как правило, ошибочны. 2
0	Не видит основные факторы, создающие проблему, не видит систему за частностями	Не знает, как и не умеет собирать и структурировать собранную информацию.	Полученная информация не является основанием для принятия корректирующих решений.	Не считает нужным прогнозировать показатели работы, не видит возможных проблем.

0 Не видит основные факторы, создающие проблему, не видит систему за частностями

Ситуация	Что стоило бы сделать
ОНП – перенос рабочего места медицинской сестры в холл – возмущенный персонал искал правду у главного врача, так как считали, что нарушены требования охраны труда, не проговорены с персоналом процессы на новом рабочем месте	Заранее обсудить условия труда: с отделом охраны труда, с персоналом, со смежными подразделениями. Создать алгоритмы, обсудить их с экспертами, юристами, обучить персонал новым алгоритмам (а лучше вместе создать)
Увеличено муниципальное задание в стационаре - рост нагрузки в отделении на м/сестер – руководитель не поясняет персоналу – персонал возмущен – подает иск в суд	При первом же сигнале – запрос подчиненного «Почему у нас нагрузка выросла, а зарплата – нет?» Обсудить с отделом персонала, экономики. Полученную информацию довести до всего персонала

3 Способен **выделить** даже неочевидные факторы, создающие проблему

3. Организация работы и контроль. Способность руководителя ставить задачи, организовывать, направлять и координировать деятельность



	Технология и процессы	Постановка задач	Контроль	Изменения
3	Знает все тонкости и нюансы работы, может продемонстрировать или объяснить эффективные способы их выполнения. 5	Ставит задачи таким образом, что сама возможность невыполнения работы в срок исключается. 2	Опирается на выстроенную систему контроля. Может разработать инструменты контроля. 2	Система работы открыта для усовершенствований. Изменения внедряются систематично, максимально быстро и эффективно. 4
2	Знает обязанности всех своих сотрудников и при необходимости может выполнить эту работу. 12	При постановке задач исполнителям старается учитывать квалификацию исполнителей. 19	Способен контролировать по конечному результату и по промежуточным контрольным точкам. 12	Способен внедрять изменения и дополнения в технологии работы. 19
1	Знания поверхностные. Затрудняется в выполнении некоторых функций (операций). 6	При постановке задач не учитываются навыки и квалификация исполнителей. 1	Контролирует исполнение поставленных задач, но делает это бессистемно, не регулярно и недостаточно эффективно. 9	Инициатива персонала не поощряется и не наказывается.
0	Не знает бизнес процессов и технологий работы подчиненных	Не умеет ставить задачи подчиненным. 1	Не контролирует рабочий процесс.	Не интересуется и не планирует изменений и дополнений в технологиях работы.

Технология и процессы: 0 Знания поверхностные.

Затрудняется в выполнении некоторых функций

Заведующий не знает какое количество пациентов фактически и с каким интервалом времени принимает терапевт/педиатр (сколько исследований выполняет эндоскопист) – персонал перегружен, выгорает – руководитель говорит, что нужно больше врачей – и руководитель и персонал понимает, что больше их не станет – риск снижение качества, жалобы

Организовать процесс получения информации, **обсудить** перераспределение нагрузки с персоналом, с экспертами.

Жалобы пациентов – вал – важно вовремя ответить – мы не систематизируем причины жалоб – не вносим системных изменений – вал нарастает – выгорает персонал, руководитель занят ответами на жалобы, риск снижения качества

Систематизировать информацию, **изменить** процессы

Технология и процессы: 3 **Знает** все тонкости и нюансы работы, может продемонстрировать или **объяснить эффективные** способы их выполнения

4. Мотивирование и развитие сотрудников

Способность руководителя создавать условия, при которых подчиненные будут с желанием выполнять свои обязанности

	Знание сотрудников	Подкрепление	Обучение	Психологический климат
3	Знает потребности, сильные и слабые стороны сотрудников и всегда учитывает их при выборе способа мотивации. 3	Замечает успехи подчиненных. Способен вдохновить и воодушевить. 6	Есть система обучения персонала. Обучение систематично и запланировано. 9	Знает и чувствует социально-психологический климат в коллективе, и может эффективно влиять на него. 4
2	Уделяет время изучению основных потребностей своих подчиненных, их сильных и слабых сторон. 13	Замечает успехи своих сотрудников, но подкрепляет их не систематически. 16	Обучение персонала ведется, но не выстроена система. 9	Знает социально-психологический климат в коллективе, как правило, может влиять на его улучшение. 7
1	Считает, что потребности у всех одинаковые. Склонен больше замечать слабые стороны, чем сильные. 8	Использует только негативное подкрепление или не использует вообще. 2	Обучение ведется эпизодически. 6	Не всегда знает, как можно улучшить психологический климат на практике. 13
0	Проблемы объясняет некачественным набором и низкими способностями персонала	Не видит необходимости, в каком бы то ни было, подкреплении персонала.	Обучением персонала не занимается, контроль стажировки персонала не осуществляется.	Не считает необходимым уделять внимание климату в коллективе.

1 Не всегда знает, как можно улучшить психологический климат на практике

Ситуация	Что стоило бы сделать
Уволить сотрудника – сложный разговор, руководитель избегает, не хочет быть «плохим» в глазах других людей	Подумать, как действия и настрой сотрудника влияет на других? И всем коллективом решать чего же мы хотим и как вернуть работоспособность
Увеличено муниципальное задание в стационаре - рост нагрузки в отделении на м/сестер – руководитель не поясняет персоналу – персонал возмущен – подает иск в суд	Чувствует настрой персонала. Может без активного запроса подчиненного «Почему у нас нагрузка выросла, а зарплата – нет?» Переговорить со своими сотрудниками – профилактировать проблемы

3 Знает и чувствует социально-психологический климат в коллективе, и может эффективно влиять на него.

5. Организация собственной деятельности

Способность руководителя планировать, организовывать и эффективно распределять свое рабочее время

	Планирование	Приоритеты	Проактивность*	Делегирование
3	Максимально эффективно использует свое рабочее время. 2	Эффективно распределяет энергию, ресурсы, время, по приоритетным задачам. 3	Объем “текучки” минимизирован и не является проблемой. 1	Использует делегирование как способ экономии времени и развития подчиненных. 3
2	Рабочее время планируется и используется достаточно эффективно. 17	Старается концентрировать основные усилия на приоритетных задачах. 19	Как правило, удается распределить рабочее время, так, чтобы мелкие вопросы не мешали основной работе. 9	Как правило, использует делегирование задач подчиненным. 8
1	Составляет планы работ, но, не регулярно и не эффективно. 5	Ошибается с определением приоритетных задач. 3	Старается распределять рабочее время, так, чтобы мелкие вопросы не мешали основной работе, но это удастся не всегда. 14	Понимает необходимость делегирования, но затрудняется это делать. 13
0	Считает планирование работы пустой тратой времени, так как планы все равно не выполняются.	Не задумывается над приоритетами.	Управление в происходит в условиях постоянного кризиса.	Полагает, что подчиненные не в состоянии решать более серьезные задачи. Не делегирует.

«...Нам некогда строить водопровод — мы
воду носим!»



Способы профилактики рисков:

- Обучаться навыкам профессионального управленца
- Применять компетенции профессионального управленца на практике

- Постановка целей
- Разделение на задачи
- Работа с препятствиями
- Непопулярные решения
- Системное видение
- Анализ информации
- Принятие решений
- Умение прогнозировать
- Технология и процессы
- Постановка задач
- Контроль
- Изменения

- Знание сотрудников
- Обратная связь
- Обучение
- Психологический климат
- Планирование
- Расстановка приоритетов
- Проактивность
- Делегирование

*Так все таки
Специалист или Менеджер?*

**Как насчёт делегирования
полномочий?**



Спасибо за внимание