# МЕНИДЖМЪНТ НА ЗДРАВНИТЕ ГРИЖИ В БОЛНИЧНИЯ СТАЦИОНАР

Р. Дойновска

*Клиника по пневмология и фтизиатрия, МБАЛ – ВМА – София*

# MANAGEMENT OF HEALTH CARE IN A HOSPITAL WARD

R. Doynovska

*The Clinic of Pneumology and Phtysiatry, UMHAT – MMA – Sofia*

***Резюме.*** *В здравните заведения е необходим ефективен мениджмънт на всяко управленско ниво. Управлението на здравните грижи в болничния стационар изисква старшата сестра да има необходимото медицинско и управленско образование, както и нужната професионална квалификация, да може да прилага управленския процес като дейност. Тя управлява здравните грижи, професионалните сестри и лицата, свързани с процеса по оказване на здравни грижи. Изпълнението на длъжността включва лидерски, концептуални, технически умения. Процесът на обучение в болничен мениджмънт трябва да е постоянен и с практическа насоченост.*

***Ключови думи:*** *управление, здравни грижи, старша медицинска сестра, обучение, болница*

***Summary.*** *In health care facilities, an effective management at each structural level is needed. Management of health care in hospital ward requires that the senior nurse have the necessary medical and management education and professional qualifications. She must be able to apply the management process as an activity. She manages health care, professional nurses and other personnel associated with the process of providing health care. Implementation of the position includes the leadership, conceptual and technical skills. The process of training in hospital management should be continuous and practically oriented.*

***Key words:*** *management of health care, senior nurse, teaching, hospital*

Болницата притежава сложна специфична структура и функции и изисква ефективен мениджмънт. През последните години все повече се говори за болничен мениджмънт и за различни, според мястото им в йерархията, болнични мениджъри. В теорията на управленската наука съществуват изисквания за нивата на управление и типовете мениджъри [1, 12]. От гледна точка на здравния мениджмънт длъжностите началник на болница, началник на клиника (отделение), главна медицинска сестра са мениджърски позиции от висшето ниво на болницата. В този смисъл се обсъжда дали старшата медицинска сестра е мениджър на здравните грижи в дадена клиника, или заема само ръководно-административна длъжност.

Здравната реформа в болничната помощ поставя все по-големи изисквания пред старшите медицински сестри по отношение на уравлението на здравните грижи. Те са породени от необходимостта за определен обем знания, ръководни, експертни, комуникативни и лидерски умения. Старшите сестри са изправени пред нови предизвикателства при управлението на сестринската практика и постигането на адекватно качество на сестринските грижи. Влияние върху управленската дейност в областта на здравните грижи оказват и проблеми, свързани с недостига на персонал в болничните заведения, което рефлектира в много голямо работно натоварване (медицинска сестра-пациент 1:12), в липсата на степенуване на сестрите според образователната им степен, в подценяване на професията, възможността за трудова мобилност в страните от Европейския съюз и т.н. [3, 4, 7, 8].

В тези условия най-честите управленски функции, които изпълняват старшите сестри на ниво клиника/отделение според техните длъжностни характеристики, са свързани с планиране, организиране, контролиране и оценяване на здравните грижи, сестринския и изпълнителския персонал и материалните ресурси. Планирането е една от основните дейности за всяко ниво

мениджмънт и изисква оценка на настоящата ситуация и изработване на план за действие за реализиране на поставените цели и задачи. Едва след съставяне на плана се включват всички останали функции по организиране, ръководене, оценка и контрол. Най-важното при планирането на здравните грижи е старшата сестра да създаде такава работна обстановка, в която сестрите да могат да предоставят необходимите качествени грижи на пациентите и да развият пълноценно своя професионален потенциал. Планирането в клиниката (отделението) има много измерения – за сестрински грижи, за необходимите и разходваните ресурси, за работни графици, за професионална компетентност и квалификация, на времето като ресурс и т.н. Ежедневно сестрите прилагат различни ефективни комуникационни похвати по хоризонтала и вертикала в клиниката и лечебното заведение. От тях се очаква да прилагат управленските дейности като цялостен процес. Поради тези причини мениджмънтът може и трябва да се разграничи от администрацията [1]. В крайна сметка и независимо от използваните категории става дума за съвкупност от принципи, средства, стандарти, процедури, планове и програми за използването на хората в съответствие с организационните интереси и стратегически цели на болницата в съчетание с интересите на служителите [11]. Според някои автори ефективното сестринско управление е от изключителна важност при осъществяване на положителна промяна в статута, ролята и мястото на сестринското съсловие в рамките на здравната система [10].

Практиката показва, че и най-добрите мениджъри работят в екип, за да постигнат предварително набелязаните цели. Макар и невинаги да може да подбере членовете на своя екип, при неговото формиране и управление, работа с отделните членове, справяне с конфликти, междуличностни и междугрупови взаимоотношения и др. старшата сестра трябва да умее да прилага знания и умения, придобити от базовото университетско образование, продължаващото следдипломно обучение и натрупания личен и професионален опит [5].

В условията на криза, ограничени ресурси и конкуренция между здравните заведения (в държавния и частния сектор) управлението на персонала се счита за критично при оцеляването и успеха на болницата. Ефективното управление позволява едновременно задоволяване на две основни цели – повишаване на производителността и удовлетворяване на потребности и очаквания на служителите. Управленските дейности, които извършва всеки мениджър, включително и старшата сестра, са със сложни причинно-следствени връзки помежду им. Разгледани като съвкупност от процеси те могат да бъдат представени и като един цялостен процес. От старшата сестра се очаква да съчетава едновременно и подходящо тези фактори, условия, знания, за да осъществява сложната и деликатна управленска дейност.

Една от основните ѝ задачи като ръководител е да познава и развива професионалната компетентност на сестрите, да планира, да организира и да контролира тяхната квалификация, следдипломно обучение и специализация. Те са изключително важни, защото предлагат умения, необходими както за момента, така и в бъдеще; осигуряват умения и професионализъм от страна на сестрите, които водят до високо качество на здравните грижи и в крайна сметка правят болничното отделение, клиника и болницата конкурентоспособна и жизнена. Повишаване и поддържане квалификацията на сестрите означава стремеж да се подобри тяхната работа, като се развие потенциалът им. Крайната цел на обучението на персонала е свързана с интереса на болницата за увеличаване на ефективността от използването на основните производствени фактори и усъвършенстване параметрите на организационното представяне.

Ефективната сестра мениджър трябва да може да изпълнява контролни и оценяващи функции към своите подчинени. Използвайки длъжностните характеристики като средство и инструмент, тя осигурява възможност за обективна оценка и набелязва насоките за тяхното бъдещо професионално развитие. Оценката на персонала означава преди всичко оценка на работното поведение и работния потенциал. Тя трябва да е възможно максимално обективна. Сложността на оценяването се дължи на това, че се подлагат на проверка професионално-квалификационните качества, тяхната практическа реализация в трудовата дейност и постигнатите резултати [9]. Обективното оценяване има огромно значение за повишаване на ефективността от функционирането на персонала в дадена клиника и като цяло болницата и е силен мотивационен фактор за сестрите.

Изложеното дотук показва, че най-големите предизвикателства за старшите медицински сестри са свързани по-скоро с мениджърски, отколкото с клинични проблеми. В същото време обучението и подготовката за мениджърската роля, която се очаква от тях, все още не са преодолели дефицита именно на управленска компетентност. Според резултатите от проведени проучвания необ-

ходимостта от преодоляване на дефицита на мениджърска компетентност на старшите сестри е над 40% сред анкетираните и е отчетено относително малкото внимание, което се отделя на ефектите от преструктурирането на болниците върху сестринския мениджмънт и сестринския персонал [14, 15]. Във ВМА – София, е проведено анкетно проучване сред 34 старши сестри (83% от всички старши сестри) за установяване нивото на управлненски умения и компетентност. Според получените резултати 79.4% от анкетираните имат потребност от продължаващо обучение в болничен мениджмънт. 41,1% посочват необходимост от практическа насоченост в обучението, а 56% се определят като сестрински мениджъри [13].

Дискусията за необходимите качества, които трябва да притежава сестрата мениджър, и ролите, които изпълнява, е представена в специализираната литература [5]. Спорен остава въпросът доколко и как те се прилагат в напрегнатото болнично ежедневие, в условията на криза, при недостатъчен и слабо мотивиран персонал, недостатъчна самостоятелност и голяма активност от страна на пациентите и техните организации. Много често тези сестри са поставени от обстоятелствата пред дилемата ръководител или изпълнител. Все още съществува схващането, че старшата сестра трябва да замества недостигащия сестрински персонал като изпълнител. Но мениджмънтът на здравните грижи е от изключителна важност, тъй като засяга голям брой хора с определени очаквания за качество на предлаганите услуги, професионалните сестри, изисква сериозна подготовка, организация и време, за което старшата сестра носи отговорност в процеса на управление. За ръководителите е важно да осъзнаят, че нейната дейност е обособен тип професионална дейност, една от основните във всяка клиника (отделение), и че позицията на старшата сестра е в средното ниво на сестринския мениджмънт [5].

Конкуренцията за качество на здравните грижи между болничните заведения изисква образовани, квалифицирани и мотивирани професионални старши медицински сестри като част от технологията на болничното обслужване. Това налага обучението и развиването на мениджърски умения при сестрите да не приключват с получаване на дипломата за висше образование и заемането на длъжността, както и предоставяне на по-голяма автономност. Съществуват публикации, които доказват необходимостта от регламентиране на управленската компетентност на началник-отделения и старши медицински сестри като условие за заемане на управленски длъжности в болницата и ефективно управление на клиничните структури [6].

Като обобщение може да се каже, че: старшите сестри имат всички необходими обективни предпоставки, за да се реализират като мениджъри в своята професионална област. За преодоляване на проблемите, свързани с управлението на здравните грижи и сестринството, се очертава необходимостта като за всеки ръководен кадър от продължаващо следдипломно обучение. Тази нужда от обучение в необходими управленски умения се наблюдава не само у нас, а и в други държави сред старшите сестри. При изготвяне на обучителните програми е необходимо спазване на препоръките на международните организации на медицинските сестри и СЗО по отношение в мениджърските функции на сестрите.

**Библиография**


1. Борисов, В. Здравен мениджмънт, том I. Филвест, 2004.
2. Борисов, В. Здравната реформа на кръстопът – хаос или мениджмънт. С., 2008.
3. Велева, Н., Г. Грънчарова и М. Драганова. Общ пазар на труда на медицинските сестри – изтичане на квалифицирани кадри или свободно движение на работна сила. – Здравна политика и мениджмънт, 2008, № 3, 21-25.
4. Гаврилова, Д. и Ж. Сурчева. Сила и авторитет на сестринската професия. – Здравен мениджмънт, 3, 2003, № 6, 17-19.
5. Грънчарова, Г. Управление на здравните грижи. Издателски център на МУ – Плевен, 2005.
6. Димитров, Д. Управленска компетентност на началник отделение и старшите сестри. – Здравна политика и мениджмънт, 2008, № 5, 76-79.
7. Маркова, С. Съсловието на професионалистите по здравни грижи – настояще и бъдеще. – Здравни грижи, 2003, № 1, 4-9.
8. Национален център по здравна информация, www.nchi.government.bg, 18.01.2012.
9. Пачев, Т. Управление на персонала. Социологически аспекти. С., Университетско издателство „Стопанство", 1999.
10. Чамов, К. Роля и място на медицинската сестра в условията на съвременния мениджмънт. – Здравен мениджмънт, 2002, № 1, 18-22.
11. Шопов, Д. и М. Атанасова. Управление на човешките ресурси. С., Тракия – М, 1998.
12. Яначков, И., М. Пенчева и Б. Алвасов. Мениджмънт в здравеопазването. ИК „Люрен", 1999.
13. Doynovska, R., R. Velkova et R. Artinova. Management of a hospital ward-an education for senior nurses. 14th congress Balkan military medical committee, 2009. Abstract book, 82-83.
14. Leach, L. S. Nurse executive transformational leadership and organizational commitment. – Journal of Nursing Administration, **35**, 2005, № 5, 228-237.
15. Sharp, N. D. et al. Nurse executive and staff nurse perceptions of the effects of reorganization in Veterans Health Administration hospitals. – Journal of Nursing Administration, **36**, 2006, № 10, 471-478.



*Адрес за кореспонденция:*
Ст. медицинска сестра Росица Дойновска
Клиника по пневмология и фтизиатрия, ВМА
ул."Св. Георги Софийски" № 3
1606 София
e-mail: doynovska@mail.bg