**ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ ГЛАВНОЙ (СТАРШЕЙ) МЕДИЦИНСКОЙ СЕСТРЫ**

Если даже есть талант - Чтобы не нарушить, не расстроить, Чтобы не разрушить, а построить, Чтобы увеличиться, удвоить и утроить, - Нужен очень точный план.

Организатор сестринского дела должен:

*-* *уметь*планировать, организовывать и контролировать деятельность среднего и младшего медицинского и вспомогательного персонала;

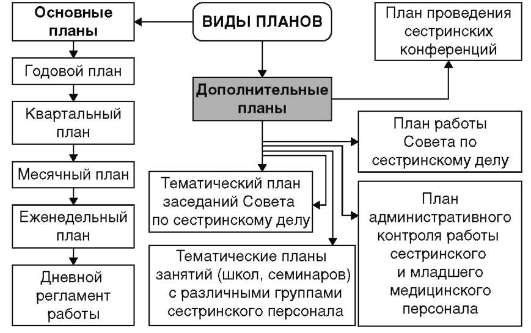
*-* *знать*основные направления деятельности старшей и главной медицинской сестры;

*-* *знать*принципы организации трудовых процессов и управления персоналом в учреждении здравоохранения различных форм собственности.

Любая ЛПО независимо от количества подразделений, числа сотрудников, значимости оказываемой помощи в общероссийском или региональном масштабе - это прежде всего организация со своей иерархической структурой соподчинения. В этой ситуации, проводя параллели с менеджментом, главного врача мы можем рассматривать как генерального директора, а главную медицинскую сестру - как топ-менеджера. Лишь при четком планировании своей управленческой деятельности руководитель сестринской службы сможет добиться эффективной работы всех отделений. Нереалистичные, чрезмерно оптимистичные планы так же опасны, как и не меняющиеся из года в год, не соответствующие реалиям текущего момента. План работы - это не просто документ, подлежащий визированию у главного врача, это систематизированное изложение путей достижения целей, сформулированных предварительно в общем комплексном плане работы ЛПО.

Рациональное планирование четко определяет цели, задачи, конкретные мероприятия, сроки, а также определяет ответственных лиц. Главная медицинская сестра учреждения не может и не должна отвечать за все и всех. Неумение делегировать полномочия приводит к так называемому неврозу менеджера.

Классификация планов работы главной медицинской сестры представлена на рис. 2.1.



**ПРИНЦИПЫ СОСТАВЛЕНИЯ ГОДОВОГО ПЛАНА РАБОТЫ ГЛАВНОЙ (СТАРШЕЙ) МЕДИЦИНСКОЙ СЕСТРЫ**

Составлению годового плана работы главной (старшей) медицинской сестры следует уделить самое пристальное внимание. Дословное калькирование планов руководителей сестринской службы из других ЛПО нежелательно по двум причинам:

- мероприятия, включаемые в план, должны напрямую зависеть от профиля и специфики работы организации: поликлиника, стационар, санаторий и т.д.;

**-** главные (основополагающие) разделы плана должны проистекать из общего комплексного плана ЛПО, который составляется главным врачом.

В связи с этим авторы настоятельно рекомендуют творчески перерабатывать образцы планов, предложенные в приложении 2.1.

Собственно составлению годового плана должна предшествовать значительная по объему аналитико-критическая деятельность: необходимо проанализировать предыдущий план и максимально самокритично оценить данные, изложенные в графе «Отметка о выполнении». Кстати, в этой графе целесообразно указывать либо конкретную дату исполнения мероприятия, либо причины, по которой оно не состоялось. Следует обратить внимание на причины невыполнения намеченного - нереалистично завышенные требования, некомпетентность ответственного сотрудника, сугубо дисциплинарные проблемы (неявка докладчика) и т.д. По каждому невыполненному пункту желательно принять отдельное управленческое решение: перенести на следующий год с назначением нового ответственного лица, перенести на следующий год, взять под особый контроль, исключить мероприятия из плана. Необходимо поработать с лицами, по вине которых не состоялось то или иное мероприятие: либо применить административное взыскание, либо провести беседу. Иначе подчиненные решат, что поручения можно совершенно безнаказанно не выполнять. Поэтому при составлении нового годового плана очень важно максимально верно подобрать исполнителей для каждого мероприятия.

На основании годового плана работы впоследствии составляются планы работы на квартал, месяц, неделю и день. При этом даже ежедневные планы желательно оформлять письменно. Не стоит бояться упреков в «разведении бюрократии». Истинный управленец не обрастает кипой ненужных бумаг, напротив, рационально планируя свою деятельность, он мудро избегает лишних временных затрат на решение того или иного вопроса.

Важность ежедневного планирования дел неоспорима. При этом желательно предварительно провести исследование - хронометраж своей управленческой деятельности. С этой целью в течение 10 дней выполняют «фотографию» рабочего дня. Для этого сначала подготавливают 10 «негативов» - носителей информации (лист формата А4 разрезают вдоль на три равные части и затем склеивают в одну длинную полоску). Далее каждую бумажную ленту, состоящую из 3 склеенных полосок, делят на количество рабочих часов, каждый час, в свою очередь, разбивают на 4 части. В дальнейшем условными знаками или сокращенными записями ежечасно

***ВОЗМОЖНЫЙ ЕЖЕДНЕВНЫЙ РЕГЛАМЕНТ РАБОТЫ ГЛАВНОЙ (СТАРШЕЙ) МЕДИЦИНСКОЙ СЕСТРЫ***

Ежедневный план работы можно представить следующим образом.

Изучение обязательной и обмен экстренной информацией (утренние планерки, просмотр официальных сайтов, рассмотрение почты и др.) - 1 ч.

Непосредственная производственная работа - 4 ч.

Обмен текущей информацией, согласование вопросов по производственной деятельности, участие в рабочих совещаниях, прием посетителей - 1,5 ч.

Подведение итогов работы за день и планирование работы на предстоящий день - 30 мин.

Резерв времени на непредвиденные дела - 1 ч.

В ежедневном плане работы рекомендуется указывать:

- временной промежуток (с ... по ...) для выполнения каждого мероприятия;

- фамилии, имена, отчества и должности лиц, с которыми намечены деловые встречи, а также контактные данные - телефоны, в том числе и внутренней АТС;

- наименование и реквизиты документов, которые могут потребоваться для работы;

- наименования структурных подразделений, в которых намечено провести обходы, проверки;

- время и точное место проведения различных совещаний, заседаний, в которых необходимо участвовать.

При составлении еженедельного регламента распределяйте время следующим образом: запланированные дела - 60%, непредвиденные дела - 20%, творческая активность - 20%.

Таким образом, планом должно быть охвачено не более 60% вашего времени, а приблизительно 40% оставлено в качестве резервного времени для неожиданных дел. То есть из всего рабочего дня реально распланировать вы можете не более 6 ч. Попытки четко заполнить делами каждый отрезок рабочего времени заранее приводят к появлению нереалистичных, невыполнимых планов.

Желательно письменно фиксировать в ежедневнике каждодневный план работы: в данном случае срабатывает психологический эффект самомотивации к целенаправленной и контролируемой деятельности. Реальный каждодневный план отражает то, что вы в действительности можете выполнить. Не забывайте, расставляя приоритеты важности, использовать и знаки из арсенала бюрографии: NB! - самое важное; ? - уточнить; Х - выполнено; Х! - выполнено очень хорошо; О - перенести на другой день.

Таким образом, оперативное планирование позволяет главной медицинской сестре эффективно распределять свое рабочее время и обеспечивает качественное выполнение всех остальных функций управления.

***ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПЛАНЫ РАБОТЫ ГЛАВНОЙ МЕДИЦИНСКОЙ СЕСТРЫ ЛЕЧЕБНО-ПРОФИЛАКТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ***

Годовой план работы главной (старшей) медицинской сестры - основополагающий, направляющий документ в общей номенклатуре дел руководителя сестринской службы. Однако не менее важны и подлежат контролю так называемые дополнительные планы, которые являются приложениями к годовому плану.

Количество дополнительных планов может меняться в зависимости от специфики деятельности организации здравоохранения.

Так, например, к дополнительным планам относятся:

- план работы Совета по сестринскому делу;

- план заседаний Совета по сестринскому делу;

- план проведения сестринских конференций;

- план занятий со старшими медицинскими сестрами и их резервом;

- план повышения квалификации среднего медицинского персонала в учреждениях повышения квалификации;

- план проведения периодических медицинских осмотров сотрудников, работающих во вредных условиях труда;

- план подготовки сестринского персонала по вопросам профилактики ВБИ, ВИЧ/СПИД, особо опасных инфекций, соблюдению фармацевтического порядка и т.п.;

**ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТАРШЕЙ МЕДИЦИНСКОЙ**

**СЕСТРЫ**

Старшая медицинская сестра является в ЛПО руководителем первого уровня (в общей организационной иерархии). Следовательно, многие аспекты планирования деятельности этого работника могут быть специфичны, но в то же время общепринятые правила рационального распределения рабочего времени вполне действуют и для руководителя сестринского звена на уровне отдельного отделения.

Для того чтобы добиться высокой производительности труда, необходимо научиться планировать свое рабочее время, рационально использовать и сокращать его потери.

Затраты рабочего времени старшей медицинской сестры можно условно разделить на следующие группы:

- производительное время:

■ основная деятельность - контроль работы персонала, работа со вспомогательными службами;

■ административная работа - обмен информацией с различными службами больницы, главной медицинской сестрой, участие в комплексных и административных обходах;

■ работа с документами - составление планов, отчетов, требований, графиков и т.д.;

■ учебно-воспитательная деятельность - подготовка и проведение конференций, занятий;

■ хозяйственная деятельность - контроль качества ремонтных работ, хозяйственного состояния отделения;

■ служебные разговоры - распоряжения медицинскому персоналу, обмен информацией между отделениями и службами;

- непроизводительное время - время приема пищи, личной гигиены, краткосрочный отдых.

Старшая медицинская сестра должна уметь планировать свою работу на год в соответствии с планами работы отделения, главной медицинской сестры и больницы в целом. В план включают мероприятия по повышению квалификации медицинских сестер: проведение занятий в отделении, изучение должностных инструкций, инструкций по санитарно-противоэпидемическому режиму, действиям при чрезвычайных ситуациях, выявлении больного с симптомами особо опасных инфекций, инструкций по охране труда и противопожарной безопасности. Необходимо включать в план мероприятия по повышению качества сестринской помощи, внедрение новых технологий по профилю отделения.

При составлении нового годового плана очень важно максимально верно подобрать исполнителей для каждого мероприятия.

Желательно рационально использовать следующие основополагающие принципы делегирования.

**-** **Делегируйте сообразно способностям подчиненного.** желателен учет уровня (фазы) эмоционального выгорания сотрудников. Ведь нередко подчиненный не выполняет какую-либо работу (особенно если она рутинная, трудоемкая) именно в силу предельной истощенности нервных процессов и потери интереса к профессии в целом.

**-** **Делегируйте заранее.**Сразу после составления чернового варианта годового плана согласуйте с лицами, указанными в нем, все позиции и сроки. Возможно, потребуется внесение дополнений и изменений

**-** **Делегируйте не просто изолированные задания, а задачу в целом.**

Сотрудник, ознакомленный с комплексным видением проблемы, легче ориентируется в своих обязанностях. Творческой же личности в данном случае легче проявить свой скрытый потенциал

**-** **Делегируйте, учитывая мотивацию сотрудников.**Для кого-то сам факт выступления перед всем коллективом учреждения уже является актом поощрения (удовлетворение потребности в признании), а для кого-то первоочередным останется лишь материальное стимулирование.

**-** **Делегируйте важные дела в приказном порядке,**при необходимости подтверждайте письменно свое указание.

**-** **Делегируйте с обязательным контролем и последующей оценкой (конструктивной критикой) результатов.**Ведите записи: кому и что поручено, когда должно быть выполнено и в какие промежуточные временные сроки вы будете контролировать проделанное.

Собственно годовой план рекомендуется оформлять в виде таблицы. При этом должны быть соблюдены все общепринятые требования к оформлению таблиц. Названия столбцов выделяют шрифтом (размер) и цветом шрифта (полужирный). Обязательно наличие строки с указанием нумерации столбцов (1, 2, 3 и т.д

Важность ежедневного планирования дел неоспорима. При этом желательно предварительно провести исследование - **хронометраж своей управленческой деятельности.**С этой целью в течение 10 дней выполняют «фотографию» рабочего дня. Для этого сначала подготавливают 10 «негативов» - носителей информации (лист формата А4 разрезают вдоль на три равные части и затем склеивают в одну длинную полоску). Далее каждую бумажную ленту, состоящую из 3 склеенных полосок, делят на количество рабочих часов, каждый час, в свою очередь, разбивают на 4 части. В дальнейшем условными знаками или сокращенными записями ежечасно При этом важно выполнять все пометки сразу, не рассчитывая, что через 3 ч вы с точностью до 15 мин вспомните, чем конкретно занимались. В конце рабочего дня необходимо провести критический анализ деятельности, а через 10 дней сделать окончательные выводы. Нередко результаты подобного мониторинга оказываются весьма неутешительными: львиную долю времени вы, например, потратили на выяснение отношений с сотрудниками пищеблока, разбор жалоб сотрудников, а вот время законного перерыва на обед потратили на подготовку доклада к важному совещанию.

К планированию также относится составление графика отпусков сотрудников на следующий год. Прежде всего необходимо, чтобы в период отпусков не ухудшалось качество работы, поэтому планирование отпусков должно охватывать больше чем трехмесячный летний период.

К основным планам работы в деятельности главной (старшей) медицинской сестры относятся: годовой, квартальный, месячный и еженедельный планы работы, а также дневной регламент.

К дополнительным планам работы относятся: план работы Совета по сестринскому делу; план заседаний Совета по сестринскому делу; план проведения сестринских конференций; план занятий со старшими медицинскими сестрами и их резервом; план повышения квалификации среднего медицинского персонала в учреждениях повышения квалификации; план проведения периодических медицинских осмотров сотрудников, работающих во вредных условиях труда; план подготовки сестринского персонала по вопросам профилактики ВБИ, ВИЧ/СПИД, особо опасных инфекций, соблюдению фармацевтического порядка и т.п.; план работы «Школы медицинской сестры»; план-график посещения отделений и др.