

УПРАВЛЕНСКИЯТ ЕКИП

А. Жеков

THE MANAGEMENT TEAM

A. Zhekov

Summary: A serious healthcare institution today cannot be managed by a single person, regardless of how gifted this manager might be. Strong management teams are of vital importance for the success of modern hospitals and healthcare reforms. The key elements of a true team are leadership, integrity, specific team roles, shared goals, creative climate and motivation.

Редица съвременни анализи показват, че ключът към ефективния мениджмънт е управленският екип като колективен субект на управлението. Особено важен аспект на управленската компетентност в съвременното здравеопазване е умението да се формира и да се работи в управленски екип. Най-често в практическото управление не се отделя достатъчно внимание на управленския екип като специфична и съществена част на човешките ресурси в здравната организация и преди всичко в големите по-сложно структурирани здравни организации, каквито са в болничните заведения. Докато в по-малките организации с малоброен персонал (например, медицински център) по-широко приложение намира едноличния стил на управление, то в големите здравни организации с по-широкообхватни функции, със значителен брой структурни звена и многоброен персонал, подобен стил е ниско ефективен и неоправдан в съвременната ситуация.

Съвременният управленски екип на болницата отразява в себе си характерните промени, които претърпява болничният сектор в процеса на здравната реформа. Мисията на болницата днес и в бъдеще не е същата, каквато е била до момента. Самата болница търпи специфични функционални и структурни

промени, продиктувани от новите реалности. Управленският екип вече не е само пожелателен стил на дейност, той е вътрешно присъщ, необходим и неотменим структурен елемент на съвременната и на бъдещата болнична организация.

Екипът е група от хора, които осъзнават и преследват единна цел, изпълняват специфични роли, взаимодействуват помежду си ефективно, съпричастни са към отговорността за постигането на общата цел и се ползват от взаимна подкрепа.

Организационният живот и в частност животът в екипа представлява фина мрежа от междуличностни отношения. Поддържането на тези взаимоотношения следва да се синхронизира с изпълнението на важните организационни задачи. В управленски аспект специално внимание следва да се обърне на предпоставките за развитието на екипа:

1. Отговорно подбиране на лидера на екипа и на неговите членове;
2. Създаване на мотивиращ работен климат;
3. Създаване на надеждна система за контрол;
4. Перманентно повишаване квалификацията на членовете на екипа.

За да се изясни същността и ролята на екипа е нужно той като понятие да бъде разграничен от понятието група. Групата е съвкупност от две и повече лица, които са обединени от някакъв фактор и си взаимодействуват по определен начин. Обединяващият фактор може да бъде обща задача, общи интереси, потребности, житейски ценности или спонтанно възникнали ситуации. Изпълнението на обща задача е чест обединяващ фактор, но не задължителен (например при приятелските и неформалните групи). Групите се преобразуват и развиват в екипи, когато техните общи цели се осъзнаят и възприемат от всички техни членове.

Решаващ признак, който отличава екипа от групата е наличието на интегритет на отделните членове, поддържан и развиван от екипния лидер. Той е координиращата и консолидираща личност. За съжаление, в нашето здравеопазване все още лидерската роля в управленския екип е често подменена с формално администриране. От лидера в значителна степен зависи не само как ще функционира оперативното управленския екип, но и доколко и как ще се развива той и дали ще достигне своята степен на зрялост. Администраторът имитира лидерство той не стимулира активността на другите членове на

екипа.

Когато членовете на екипа интегрират своите умения и ги фокусират към изява на реалните си потенциали като минимизират слабите си страни, екипните цели по правило се постигат успешно. Във всеки екип трябва да присъствуват минимум следните основни ролеви типове:

1. **Лидер.** В личностен план той е стабилен, доминантен екстраверт. Умее да ранжира приоритетните цели, координира усилията на другите, последователен и целенасочен. Изявява се като обединяваща личност, която увлича останалите към общи цели.

2. **Инициатор-конструктор.** Неспкоен, енергичен, доминантен екстраверт. Насочва изпълнението на конкретни задачи - лидер на задачата (task leader).

3. **Иноватор.** Интелигентен, доминантен интроверт. Има вкус към новото, генератор на идеи, критичен към съществуващите порядки. Притежава най-богато въображение и интелект в екипа.

4. **Оценител ("контрольор").** Този управленски ролеви тип е интелигентен, стабилен, интроверт. Той е "студен" наблюдател, монитор и анализатор на процесите в организацията, обективен и безпристрастен.



5. Организационен (фирмен) работник. Стабилен, умерено доминантен и контролируем. Практически организатор на реализирането на управленските решения. Трансформира общите стратегии и решения в ясно определени и управляеми задачи. Работи системно и методично.

6. Откривател на ресурси. Стабилен, доминантен, екстраверт. Социален и общителен. Той е човекът в екипа, който най-бързо става приятен и привлекателен при делови срещи. Умее да открива спонсори.

7. Екипен работник. Стабилен екстраверт. Най-чувствителният от екипа към личните проблеми на колегите си, знае най-много за частния им живот, търси балансирането между неформалната и формалната структура в организацията. Ролята му е на вътрешен социален комуникатор.

8. Изпълнител "до край" (довършител). Неспokoен интроверт, самоорганизиран и възискателен. Специално е склонен да наблюдава детайлите на задачите и да следи за окончателното им изпълнение. Той не генерира идеи и иновации, но е най-силно ориентиран към изпълнителска дейност член на управленския екип. Без неговото присъствие в екипа дейността би била ниско ефективна, тъй като изпълнението на задачите би било половинчато.

Тези осем ролеви типа като членове на екипа имат различни ориентации, функции и качества. Умелото съчетаване на тези ориентации и качества е важно условие за изграждането и функционирането на ефективен екип. Не е задължително те да съответстват на осем физически лица: някои могат да поемат две и дори три роли. Например, лидерът е само един, но той рядко е и иноватор.

Формирането и развитието на добрия екип е сложен и противоречив процес. Ключово значение при подбора на членовете на екипа има не само тяхната професионална компетентност, но и готовността им да работят съвместно, широтата на възгледите, толерантността, комуникативността и взаимното доверие в екипа.

Проблемът за управленския екип има специфично и нарастващо значение в условията на съвременната реформираща се болница.

Без адекватно формиран и достатъчно развит управленски екип болничният мениджмънт не може да бъде високо ефективен.

Основно предизвикателство пред съвременния болничен мениджмънт е управлението на процеса на преобразуването на здравните ресурси в здравни резултати. Този процес рядко наподобява лабиринт, в който здравния мениджър трябва да намери правилният изход съобразно набелязаните цели и съответно очакваните резултати. Мисията на здравния мениджър е да минимизира и ограничи влиянието на неопределеността, на несигурността и на хаоса в здравната система. Без създаването на условия за реализиране на подобна мисия не би могло да се говори изобщо за ефективност на осъществяваните организационни промени в здравеопазването, чиято конкретна проява са успешните здравни реформи в различните страни и в България.

Използвана литература:

1. Борисов, В. Управленският екип – нероденото дете на здравната реформа. – Здравен мениджмънт.
2. Борисов, В. Здравем мениджмънт с основи из здравната политика, 2004.
3. В. Борисов, Воденичаров, Ц. Реалности на здравната реформа. София.
4. Воденичаров, Ц. Седемте разлики между медика и мениджъра. 2004.
5. Воденичаров, Ц. Десетте принципа на медика и мениджъра. – Здравен мениджмънт, 2006.
6. Гладилков, Ст. и кол. Икономика на здравеопазването. 2004.
7. Maddux, R. Team Building. Second edition.
8. Belbin, M. Management Teams –why The Succeedor Fails. Butterworth Heinemann.
9. Kazenbach, J., D. Smith. The wisdom of teams. HBS, Boston.
10. Leander, W., J. Manion. Team-based Health Care Organization: Blueprint for Success. Aspen Publication.

Адрес за кореспонденция:

Александър Жеков, асистент
К-ра по икономика на здравеопазването
Факултет по обществено здраве
Ул. „Бяло Море“-8, 1527 София