



МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН
ФАКУЛТЕТ „ИМЕ НА ФАКУЛТЕТА“
ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ

Лекция № 3 – част 1

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ
Тема: Мениджмънт на работните групи и
работните процеси


*За дистанционна самоподготовка на студенти от
специалност „Управление на здравните грижи“ –
ОКС „Магистър“ след бакалавър по УЗГ*

Доц. д-р Гена Грънчарова, д.м.


Проф. д-р Силвия Александрова-Янкуловска, д.м.н.

План:

1. Ролята на групите в здравните организации.
2. Определение на работна група и видове работни групи.
3. Основни параметри на групите и основни елементи на груповия процес.
4. Социометрията като метод за управлението на малките групи.
5. Фази в развитието на групите.
6. Групови роли.
7. Съвременни концепции за екипите и екипните роли.
8. Екипна ефективност и фактори на ефективността.



1. Ролята на групите в здравните организации



Здравните грижи на съвременния етап най-често се оказват в условията на екипна работа, което изисква експертни лидерски и мениджърски умения за управление на интердисциплинарни екипи, както и на традиционни работни групи.

Разбирането на характера на групите и на това как групите се превръщат във високоефективни екипи е съществено за управлението на човешките ресурси.

Постигането на балансиран
взаимоотношения, дори с най-трудните
членове на групата, създаването на
позитивен психоклимат на взаимно
уважение, безпрепятствено обсъждане
на проблемите, критикуване и
предлагане на рационални идеи за
подобряване на здравните грижи, е
изключително важно за ефективната
управленска дейност.



2. Определение на работна група и видове работни групи

Определение на работна група

Работната група представлява съвкупност от индивиди, които си взаимодействат и влияят, споделят определени норми и се стремят да задоволят своите потребности чрез постигането на групови цели”.

Видове работни групи

Първични групи - съставени от индивиди, които си взаимодействат „лице в лице“ и взаимоотношенията имат личен характер, няма писани формални правила или предписания – напр., семейства или приятелски групи.

Вторични групи – те са по големи и по-безлични, организирани са на базата на формални правила, процедури, политики.

Реални групи – законни организационни единици за изпълнение на рутинни задачи, свързани с мисията на организацията. Членовете им са взаимозависими, споделят определени норми, имат диференцирани роли и задължения и са колективно отговорни за крайните резултати. Например, реална група е редовно назначеният персонал, работещ заедно под ръководството на единичен мениджър.

Големи реални групи - големи общности от хора, свързани с общи интереси и потребности – например, политически партии, етнически групи.

Малки реални групи – това са изградени колективи (трудови, учебни и др.), при които отношенията се проявяват под формата на непосредствени лични контакти.

Комисии или групи със специално предназначение за решаване на специфични въпроси, включващи области на няколко звена – напр., комисия по безопасността на пациентите.


В здравните организации функционират много комисии от различни специалисти. Някои от тях се избират за определен мандат от официалните и контролни органи – напр., комисии по акредитацията, комисии по разработване на стандарти и др.

Формални групи - официални, законни работни групи, изграждани временно или постоянно за изпълнение на целите на организацията. Напр., работещите в отделни клиники, отделения, лаборатории и др.

Колкото по-рутинна и ясно дефинирана е целта, толкова по-структурирана е групата, ролята на всеки член е точно определена, има строга йерархия на авторитет и власт.

Неформални групи - възникват по естествен начин вътре във формалните организации и извън тях в отговор на потребности от социално общуване, взаимно уважение, общи интереси, хобита и др.

Параметри	Формална група	Неформална група
Главни цели	Постигане на висока ефективност и качество в работата.	Постигане на удовлетвореност, сигурност и уважение.
Произход	Планирана от съответната организация	Спонтанно възникнала в отговор на социални нужди
Въздействие върху членовете	Чрез пълномощията, предоставени от заемания пост, чрез парични награди и др.	Чрез личностни качества и умения като специалисти
Комуникации	Преобладава низходяща комуникация, използват се формални канали	Мрежовидна комуникация, на личностна основа, използват се всякакви канали
Лидер	Официално назначен от организацията	Възниква от средата на групата
Междупличностни отношения	Установяват се на базата на работните задължения и работния процес	Развиват се спонтанно
Контрол	Разчита се на заплахата, използват се парични награди	Самоконтрол, силни социални санкции



Неформалните групи имат както положителни, така и отрицателни черти.

Те могат да действат в противовес на официалните предписания, да взаимодействат с различни хора извън организацията, да развият различни от очакваните вярвания, убеждения, ценности и чувства.

Проблемите, предизвиквани от неформалната организация, могат да бъдат:

- **Съпротива към промяната** - тенденция към консерватизъм, стремеж към запазване на съществуващия групов начин на живот, ценности, традиции и стереотипи.
- **Ролеви конфликт** - стремежът към задоволяване на социалните потребности на индивидите може да измести ориентацията на групата от организационната цел.
- **Слухове.**

Положителните страни на неформалните

групи – могат да поощряват сътрудничеството, да водят до по-голяма удовлетвореност, да запълват някои празнини във формалното управление, да предоставят полезни комуникационни канали, да стимулират по-внимателни действия на мениджмънта и да облекчават някои задачи, да намаляват напрежението от формалното управление във всяка група.

Когато неформалните групи се сливат с формалната, те могат да способстват за постигане на целите на организацията.

Всеки мениджър или ръководител по здравни грижи трябва:

- да отчита съществуването и важността на неформалните групи;
- да се вслушва в информацията, циркулираща в тези групи;
- да предоставя добре осмислена и целенасочена информация за борба със слуховете като се опира на точни факти;
- да използва синдикатите като допълнително средство за въздействие.



3. Основни параметри на групите и основни елементи на груповия процес

3.1. Основни параметри на групите

Параметри	Характеристика на параметрите
Състав и структура	С нарастване на размера на групата нараства сложността на груповата динамика. Идеалната група е от 8-10 члена.
Роли	Поведението на даден индивид в определена социална среда. Три групи роли: работни, поддържащи и индивидуални.
Групови цели	Ясната и точно определена цел гарантира стабилност и ефикасност на групата.

Параметри	Характеристика на параметрите
Групови интереси и ценности	Определят се от организацията и отразяват потребностите на членовете на групата.
Групови очаквания	Отразяват очакванията на всеки член от групата спрямо другите и обратно.
Групови норми	Набор от открити и закрити стандарти, определящи поведението, позициите и разбиранията на членовете на групата.

Групова сплотеност	Високата сплотеност в съчетание с високи цели гарантира висока ефективност на групата.
Лидерство	В неформалните групи лидерът се изявява, а във формалните групи той се назначава.
Статус	Развива се постепенно и зависи от знанията, уменията и професионалния опит на членовете на групата.
Продължителност на съществуване	Може да бъде предварително определена и неопределена.

Самостоятелност и автономност	Ако е голяма, ръководителят носи отговорността на групата и всеки член има свои задачи. При ограничена самостоятелност ръководителят се опира на неформалните лидери на групата.
Пропускливост	При нормална пропускливост конфликтите се разрешават лесно. Ако пропускливостта е малка, конфликтите се решават трудно.
Вътрешногрупов конфликт	Отразява несъгласията между различните членове на групата във връзка с плановете, графици за работа и стандартите.
Междугрупов конфликт	Най-важните причини за възникването му са свързани с ограничени ресурси, различни възприятия, интереси и липса на подходящи канали за добро предаване на информацията.

3.2. Основни елементи на груповия процес

Групов процес – начинът на работа на групата за постигане на целите.

- **Процес на съвместна работа** - уникалният начин, по който групата си взаимодейства и работи заедно за постигане на крайните цели.
- **Стандарти** – специфични ценности и норми, които регулират поведението на групата.
- **Решаване на проблеми и вземане на решения.**

- **Комуникация.** Важно е да се определят вътрешните особености и стилове на комуникация между членовете на групата, с кого комуникира групата и т.н.
- **Роли,** изпълнявани от всеки член на групата.
- **Контактност на групата** – коефициент на контактност и периодичност на контактите.
- **Групово действие** – характеризира се с общност на интересите, общност на целите и единство на действията.

4. Социометрията и ролята ѝ в управлението на малките групи

През 30-те години на 20-ти век паралелно с развитието на школата на организационното поведение в мениджмънта нараства значително интересът към изучаване на функционирането на малките групи. За тази цел започва да се използва социометричния метод, въведен от Джордж Морено, американски психиатър и социален психолог.

Социометрията е разновидност на анкетния метод, който дава възможност:

- да се проучи структурата и динамиката на взаимоотношенията в групата;
- да се съпоставят формалната и неформалната структура;
- да се измерят количествено взаимоотношенията в групата и да се установи статуса на всяко лице;
- да се определи по емпиричен начин **лидерът на групата**;
- да се предприемат съответни управленчески действия за оптимизиране на структурата на взаимоотношенията.

Основно средство за събиране на информация е **социометричната анкета**. Задават се два типа въпроси, които отразяват желанието на анкетиранията лица за съвместна работа или за съвместно прекарване на свободното време. Отговорите разкриват формалната и неформалната структура на взаимоотношенията в групата. Информацията се обработва в **социометрична таблица**, която представя нагледно връзките в групата. Съставя се чрез съчетание на **направените и получените избори за всяко лице в групата**.

№ на лицето	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Напр. избори	СЕк
1		0	0	+	+	+	0	+	+	+	6	0.67
2	+		+	+	+	+	+	0	0	+	7	0.78
3	+	+		+	+	+	+	+	+	0	8	0.89
4	0	+	+		0	0	0	0	+	+	4	0.45
5	0	0	0	+		+	+	+	0	0	4	0.45
6	+	+	+	+	+		+	+	+	+	9	1.00
7	+	+	0	0	0	0		0	0	+	3	0.33
8	0	+	+	+	+	+	+		+	+	8	0.89
9	+	+	+	+	+	+	0	0		0	6	0.67
10	0	0	0	0	+	+	0	0	0		2	0.22
Получени избори	5	6	5	7	7	7	5	4	5	6	57	
ССт	0.56	0.6	0.5	0.7	0.7	0.7	0.5	0.4	0.5	0.6		

От таблицата могат да се изчислят:

I. Индивидуални социометрични показатели:

- ***Социометричен бал*** - брой получени избори за всяко лице.

- ***Рангов номер*** - подреждане на анкетираните според социометричния бал. В посочения пример лицата с № 4, 5 и 6 имат най-висок социометричен бал.

- **Социална експанзивност (СЕК)** - брой направени избори от дадено лице към общия брой анкетирани минус 1. Показва отношението на дадено лице към другите лица в групата - най-висока социална експанзивност имат лицата № 6, 3 и 8.

- **Социален статус (ССт)** - брой получени избори от дадено лице към общия брой анкетирани лица минус 1. Показва отношението на другите към даденото лице. В нашия пример с най-висок социален статус в групата са лица № 4, 5 и 6.

II. Групови социометрични показатели:

Сплотеност на групата - общ брой направени избори от всички членове на групата, отнесени към възможния брой избори. За посочената група от 10 лица този показател е $57/90 = 0.63$ – може да се изрази и в % - 63%.

Взаимна изборност – каква част от направените избори имат взаимно покритие. В нашия пример взаимната изборност е $34/57=0.596$, т.е. 59,6%.

Изолираност на членовете на групата – показва каква част от лицата в групата не са избрани от никого. В посочения пример няма такива лица.

Посочените индивидуални и групови социометрични показатели се изчисляват поотделно за формалната и неформалната структура на взаимоотношенията в групата. Съпоставянето им може да насочи към конкретни управленски решения за оптимизиране на психосоциалния климат. Лицето с най-висок социометричен бал (получило най-високо одобрение от членовете на групата) е неформалният лидер на групата. В идеалния случай неформалният лидер може да съвпада с формалния лидер и това е гаранция за ефективно функциониране на групата.



5. Фази в развитието на групите и групови роли

Съществуват множество проучвания и становища относно фазите на развитие на групите или екипите. Водещи са две измерения – ***развитие на отношенията в групата и дейностите по изпълнението на задачите.***

За нуждите на мениджмънта в здравните организации най-подходящ е **5-фазният модел в развитието на групата:**

1. Фаза на формиране (forming) -

фаза на зависимост или ориентация. Това е началната фаза на изграждане на групата, в която членовете са несигурни, с ниска степен на взаимно доверие, те се ориентират в своите роли, права и задължения, групови цели и пр.

Отношенията са хладно любезни. Целите все още не са изкристализирали; циркулира сравнително голям обем информация.

2. Фаза на бурята (storming) - фаза на независимост. Членовете на групата си изясняват правилата и ролите, състезават се за власт и статус, често възникват конфликти. Групата може да се разцепи на неформални подгрупи, които оказват натиск върху другите. Задачата на мениджъра е да подпомогне групата в разрешаването на конфликтите по начин, удовлетворяващ всички страни.

3. Фаза на нормиране (norming) - фаза на взаимозависимост. Групата определя своите цели и правила на поведение. Развива се сплотеност на групата. Мениджърът обяснява стандартите за дейност и поведение, определя структурата на групата и съдейства за изграждане на добри взаимовръзки. Установява се чувство за колективизъм и „екипен дух“, уверена и удовлетворяваща атмосфера, добър обмен на информация.

4. Фаза на извършване на дейностите (performing). Членовете на групата са постигнали съгласие по основните цели и дейности и си взаимодействат в спокойна атмосфера и споделени отговорности. Атмосферата е открита и конструктивна. Хората говорят свободно, изслушват се и обменят информация . Налице е ангажираност към целта. Конфликтите се разрешават своевременно. Решенията се вземат оптимално. Задачата на мениджъра е да предоставя обратна връзка за качеството на работата, да взема мерки за подобряване и да подкрепя междуличностните взаимоотношения в групата.

5. Терминална фаза (*adjourning* или *re-forming*). До тази фаза се достига след постигане на целите при временно създадени групи или при нужда от реформиране, ако настъпват промени в околната среда, в състава или в целите на групата, което налага пренасочване на дейностите и преминаване отново през посочените четири фази. Задачата на мениджъра е да обясни новото направление и да обезпечи ръководство в процеса на реформиране.



6. Групови роли

- **Ролята представлява поведение, което даден индивид демонстрира в определена социална среда.**

Болшинството автори разграничават **три групи роли, свързани с:**

- **изпълнението на задачите;**
- **изграждането и поддържането на взаимоотношения в групата и**
- **лични интереси (индивидуални роли).**

Всяка роля може да се изпълнява от член на групата или от лидера, при това едно лице може да изпълнява няколко роли или една и съща роля може да се изпълнява от няколко лица.

6.1. Роли, свързани с изпълнението на задачите

- **1. Инициатор** – предлага нови цели на групата или дава ново определение на проблемите.
- **2. Търсец информация** – търси основание за работата чрез факти, данни и източници за решаването на проблемите.
- **3. Търсец мнение** – опитва се да открие мнения, отразяващи или изясняват ценностите на членовете на групата.
- **4. Предоставящ информация** – предоставя точни данни и факти, изказва становища.
- **5. Разработващ** – предлага чрез примери или подробни разяснения предложения и начини за работа.
- **6. Предоставящ мнение** – излага личните си вярвания в групова дискусия.

- **7. Координатор** – изяснява и координира идеи, предложения и дейности на групата или подгрупите.
- **8. Ориентатор** – обобщава решенията, идентифицира и търси отговор за различията спрямо съгласуваните цели.
- **9. Оценител-критик** – изучава и сравнява постиженията на групата с определени стандарти.
- **10. Стимулатор** – стимулира и подтиква групата към действие и издига нивото на нейните действия.
- **11. Процедурен техник** – подпомага действията на групата чрез аранжиране на околната среда.
- **12. Регистратор** – записва дейностите и постиженията на групата.

6.2. Роли, свързани с взаимоотношенията в групата

- **1. Насърчител** – възхвалява приносите, вижданията, идеите и предложенията на членовете на групата.
- **2. Хармонизатор** – помага за намаляване на недоразуменията и за преодоляване на конфликтите.
- **3. Примиренец** – член на групата, който отстъпва своята позиция в рамките на даден конфликт.
- **4. Гард** - насърчава откритата комуникация и улеснява участието на всички членове на групата.
- **5. Поставящ стандарти** – прилага стандарти за оценка на процесите и предлага пътища за по-добро функциониране.
- **6. Наблюдател и коментатор** – регистрира груповите процеси и предоставя обратна връзка на групата.
- **7. Последовател** – възприема идеите на групата и се вслушва в дискусиите и решенията на групата.

6.3. Роли, свързани със собствените интереси

- **Агресор** – изразява неодобрение спрямо ценностите или чувствата на другите чрез атаки, подигравки или завист.
- **Блокатор** – съпротивлява се, проявява упорство и изразява негативни мнения към проблемите и дискусиите.
- **Търсец признание** – старее се да привлече внимание към себе си, проявява самохвалство и егоцентричност.
- **Самоизповядващ се** – използва обстановката в групата като форум за личностна изява.
- **Плейбой** – стои настрана от групата и демонстрира цинизъм, равнодушие, безгрижие или груби шеги.
- **Доминиращ** – опитва се да доминира и манипулира групата, налага своите виждания и желания.
- **Търсец помощ** – манипулира членовете на групата чрез изразяване на несигурност, объркване или самоподценяване.
- **Пледиращ специален интерес** – прикрива личните си предразсъдъци или склонности чрез говорене за другите.



7. Съвременни концепции за екипите и екипната работа

Екипите представляват ***малки реални групи от хора с допълващи се умения, обвързани с общо намерение, работни цели и подход, за които те са взаимно отговорни.***

Една работна група се превръща в екип, когато индивидите прилагат умения за групов процес за постигане на специфични резултати. Те обменят идеи, координират работните действия и разбират ролите на другите членове на екипа. Членовете на екипа оценяват таланта и приноса на всеки индивид и търсят начини за извличане на полза от това.

Често пъти не се прави разлика между “формална група” и “екип” и това води до недоразумения у мениджъри и служители относно предназначението и ползите от екипната организация на работа.

Трябва да се помни, че екипът не е просто съвкупност от хора (служители, колеги, партньори), които работят заедно.

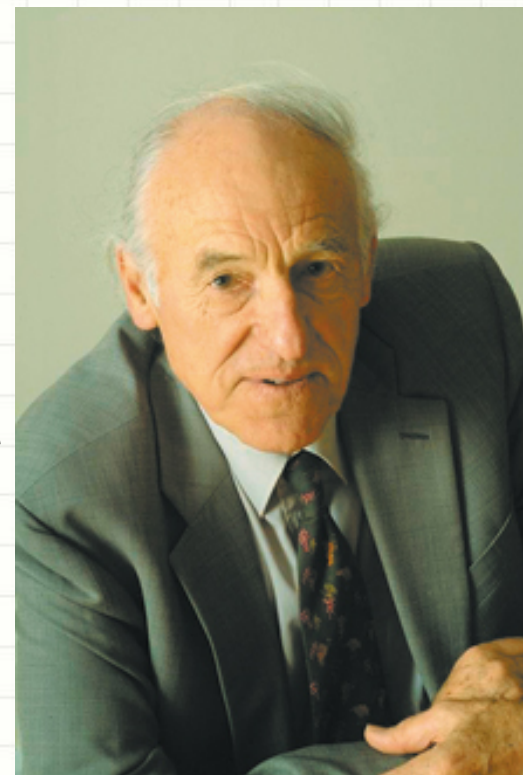
Екипът има две изключително важни характеристики:

- ***обща цел и***
- ***взаимна зависимост между хората при изпълнение на техните работни задачи.***

Различия между формална група и екип

Параметър	Формална група	Екип
Цел	Административно събрани, не осъзнават общата цел, работят независимо един от друг.	Ясно осъзнават общата цел, работят заедно, разчитат на взаимна подкрепа.
Управление	Автократичен стил.	Демократичен стил.
Работна атмосфера	Изразяваните несъгласия пораждат непрекъснати конфликти в групата.	Атмосфера на доверие и стремеж за съгласуване на идеи и действия.
Комуникация	Низходяща комуникация по формални канали.	Хоризонтална комуникация между равнопоставени.
Контрол	Строга йерархична дисциплина, заплахи за наказания, мотивация чрез парични награди.	Самоконтрол и самосъзнание. Мотивация на ниво себerealизация.

Един от най-известните изследователи в областта на екипната работа е британският учен, доктор на психологичните науки *Реймънд Мередит Белбин*, възпитаник на Университета в Кембридж, съветник на ООН и на комисии на европейския съюз. Той е създател на теорията и модела за ролите в екипите, който развива в своя знаменит труд „Мениджмънт на екипите“, публикуван през 1981 г. Първоначално Белбин очертава осем екипни роли, а през 1988 г. добавя и девета роля.



Белбин дава следното определение на понятието „екип“:

„Екипът не е просто група хора с работни титли, а сбор от индивиди, всеки от които има определена роля, която е възприета от другите членове. Членовете на един екип се стремят към определени роли и се изявяват най-ефективно в тези роли, които са най-естествени за тях.“





1. Оформител (Shaper) - умее да определя приоритетите и да координира усилията на другите членове, ръководи чрез личен пример и увлича другите хора от екипа., т.е. изпълнява ролята на „президент“. Той е динамичен и пълен с енергия, силно ориентиран към постиженията.

2. Изпипващ нещата, угрижен интроверт (Completer) -

Това е най-често вторачен в подробностите перфекционист, който поставя високи стандарти, както за себе си, така и за другите. Цялото му внимание е приковано към задачите, работата си върши безупречно и навреме, но с голямо напрежение. Упорството му помага да се предотвратява допускането на грешки и пропуски по невнимание.

3. Изпълнител (Implementer) – нетърпелив, притеснителен, проверяващ всеки детайл, не особено настоятелен, придава значение на неотложността, не толерира небрежността на околните, не пропуска крайния срок и е много подреден, обича реда и се чувства некомфортно от промени.

4. Изследовател на ресурси (Resource investigator)

- социален и комуникативен, умее да открива клиенти, много подходящ за промоционална дейност, склонен да взема идеи от другите и да ги реализира, спокоен, любознателен, оптимистична натура, влияе положително на мотивацията на екипа.

5. Координатор (Co-Ordinator) – дисциплиниран, с фокус върху целите, има обединяваща сила в колектива и обикновено се радва на уважението на другите, търси нови възможности вътре в екипа, уверен, авторитетен, добър комуникатор.

6. Екипен работник (Team worker) - чувствителен към проблемите на колегите си, добър слушател и дипломат, лоялен към екипа, неконкурентен, често нерешителен, стреми се да оптимизира климата в екипа и да разрешава неразбирателството.

7. Визионер – генератор на идеи (Plant) - човек на идеите, мисли по особен начин и с въображение, предпочита да работи независимо и нетрадиционно, чувствителен към критики и похвали, отделя много време на идеи.

8. Наблюдател-оценител (Monitor-evaluator) - безпристрастен анализатор, безкомпромисен диагностик на проблемите, интелигентен и стабилен, предпазва екипа от грешни решения, критикува обективно, балансиран и справедлив.

9. Специалист (Specialist) - устремен към придобиване на високо специализирани познания или умения, прецизен експерт в дадена сфера, целенасочен и предан, с добра способност за вземане на решения, базиращи се на дълбоки познания в дадена сфера.

Основните предпоставки за създаване на ефективен екип включват:

- внимателен подбор на членовете и на лидера;
- създаване на мотивиращ работен климат;
- определяне на система за контрол и оценка на резултатите;
- продължаващо обучение за повишаване на професионалната квалификация;
- ясна система и параметри за мотивационни действия при постигане на целите.

Работата на ефективния екип се основава на:

- *Принцип на съвместната дейност.*
Членовете с пълна готовност прилагат своя опит в работата, съобразяват се с опита на другите и взаимно си помагат за решаване на възникналите казуси.
- *Принцип на конфликтността.*
Конфликтите се приемат като полезни и се решават конструктивно с цел повишаване на скоростта и ефективността на работния процес.

- *Принцип на ефективността.* Всеки член на екипа се стреми да направи процеса максимално ефективен, като стимулира и подкрепя партньорите си.
- *Принцип на съгласуваността.* Лидерът или мениджърът изпълнява екипните решения, дори ако не е съгласен с тях.

Видове екипи:

- *Работен екип* – най-често срещан, полезен е, когато е нужно ежедневно и непрекъсваемо да се произвежда определена стока или услуга.
- *Проектен екип* – създава се за постигане на конкретен, често еднократен резултат, полезен е, когато целта е да се създаде нов продукт.
- *Паралелен екип* – създава се, когато е нужно да се оптимизира качеството на работните процеси, да се усъвършенства координацията и т.н. Наподобява проектен екип, но резултатът не е създаване на нов продукт. Паралелен екип е нужен, когато трябва да се разреши някакъв проблем, без да се променя фундаментално структурата на организацията.

- *Мениджърски екип* – състои се от мениджъри, които координират и синхронизират всички взаимозависими структури на организацията (екипи, работни групи, отдели, цехове, бригади). Има за задача да предоставя ресурси и напътствия за постигане на стратегическите цели на организацията.
- *Неформален екип* – съставен е от хора с общи интереси или цели, участието е доброволно, броят на членовете му варира с времето, липсва ясна граница между екипа и организацията.



8. ЕКИПНА ЕФЕКТИВНОСТ И ФАКТОРИ НА ЕФЕКТИВНОСТТА

Един екип е ефективен, когато постига целите, за които е създаден.

Съществуват редица фактори, които водят до неефективност.

Част от тях са “външни”, независещи от членовете на екипа – напр., влошена икономическа среда, липса на достатъчно ресурси, информация, пълномощия и т.н.

Важно значение имат онези фактори, които зависят от самите участници в екипната работа и от ръководителите на екипа. Именно те често пъти предопределят успеха или провала на екипа.

За да се определят факторите, които подкопават (или благоприятстват) екипната ефективност, те следва да се измерят и класират по степен на важност или влияние.

Специалистите по мениджмънт са разработили подходи, които позволяват да се измери ефективността на един екип и да се открият слабите места, които подкопават неговата дейност.

Сред основните фактори за **добра екипна ефективност** могат да се посочат:

- **Атмосферата** – наличието на добри отношения, уважение между членовете, активно участие в екипната работа.
- **Справянето с конфликтите** – наличието на открита дискусия, доверие между членовете и правилен подход в конфликтни ситуации.

- *Лидерството* - умелото ръководство на екипа от един или повече негови членове.
- *Мотивацията* - когато членовете на екипа са мотивирани за работа, екипът може да постигне отлични резултати.
- *Професионалното и личностно развитие* – членовете на екипа да усещат, че не просто постигат определени организационни цели, но и се развиват в личностен и професионален план.

- **Целите на екипа** – един екип е много по-ефективен, ако членовете му вземат пряко участие в определянето на целите му и периодично оценяват постигнатото.
- **Начинът на вземане на решения** – екипът трябва да има изработен ясен механизъм за вземане на решения, което повишава ползите и ефективността от екипната работа.
- **Сътрудничеството** - когато хората си сътрудничат, крайните резултати са много по-високи, отколкото ако всеки работи индивидуално, сам за себе си.

- *Комуникациите* - те са изключително важни. Общуването ражда идеи, дава решения, изглажда недоразумения и повишава ефективността на екипа.
- *Критиката* – когато тя е на принципна основа, това способства за прогреса на екипа.
- *Постигането на целите* – ако екипът не постига целта си, се обезсмисля неговото създаване и съществуване.

Пет вида екипи според екипната ефективност :

- *Неефективен екип* – нуждае се от радикални промени.
- *Посредствен екип* – нуждае от съществени подобрения.
- *Задоволително работещ екип* – изпълнява сравнително успешно предназначението си, но в редица области се налага подобрение.
- *Успешен екип* – изпълнява функциите си много добре и прогресира устойчиво към желаните крайни цели.
- *Високо ефективен екип* – екипът работи отлично.

Пет основни слабости при работа в екип по Ленсиони

Патрик Ленсиони (1965) – американски автор на редица книги по бизнес мениджмънт, сред които „Петте основни слабости при работа в екип“ (2006) и „Преодоляване на петте основни слабости в работата на екипа“ (2013), които стават бестселъри в областта на мениджмънта на екипите.





- **Слабост №1: Липса на доверие.** Членовете на силните екипи си вярват едни на други и не се притесняват да си показват слабостите, грешките, страховете. Те са напълно открити едни към други.
- **Слабост №2: Страх от конфликт.** Екипи, в които хората си вярват едни на други, не се страхуват да се включат в разпален диалог по ключовите за успеха на организацията въпроси и решения. Те без колебание изразяват несъгласие или оспорват мнения в името на откриването на истината и вземането на най-доброто решение.

- **Слабост №3: Липса на ангажираност.**
Екипите с висока ангажираност са способни да си осигурят подкрепа на важните решения, дори ако някои членове на екипа не са съгласни с тях.
- **Слабост №4: Избягване на търсене на отговорност.** Екипи, обвързани с решения и стандарти, не се колебаят да се държат един друг отговорни за придържането към тези решения и спазването на стандартите. Те не разчитат единствено на лидера на екипа да търси отговорност, а изискват такава от колегите си.

- **Слабост №5: Отклоняване от резултатите.** Екипи, в които хората си вярват един на друг, не се ангажират в конфликти, придържат се към взетите решения и си търсят взаимна отговорност, обикновено оставят настрана личните си нужди и планове и се фокусират единствено върху това, което е най-доброто за екипа. Те не се поддават на изкушението да поставят своя отдел, израстването в кариерата или егоистичните си стремежи пред колективните резултати, гарантиращи успеха на екипа.

Преодоляването на тези слабости не бива да се разглежда като пет различни проблема. Те са взаимосвързани в един модел и даването на предимство на някоя от тези слабости може да се окаже фатално за успеха на екипа. Това е напълно валидно за екипите, изградени в здравните организации.