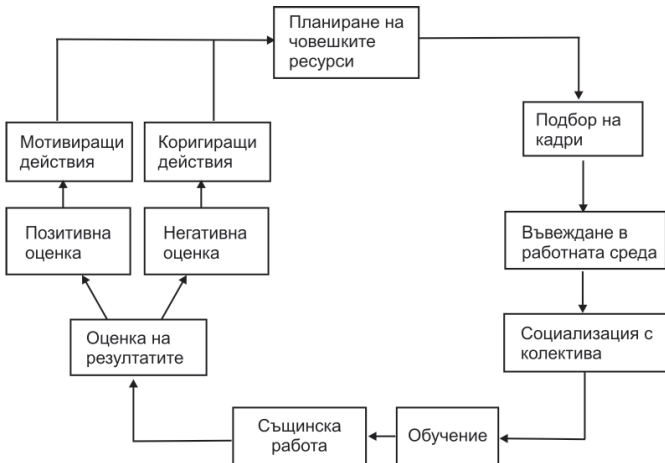


## УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Основен ресурс на всяка здравна организация са хората, затова тяхната мотивация и управление са от изключителна важност. Ефективният мениджмънт на човешките ресурси предполага задължително намиране на баланс между постигане на целите и удовлетворяване на очакванията и потребностите. Освен това хората влияят пряко върху осигуряването и ефективното използване на другите видове ресурси – финансови, материални и времеви. Следователно, управлението на хората в организациите е основна част от управлението на цялостната здравна система.

### 1. Основни етапи на процеса на управление на човешките ресурси

Етапите в мениджмънта на човешките ресурси са показани на **фиг. 7**.



**Фиг. 7. Етапи на управлението на кадрите**



**Планиране на човешките ресурси.** Този етап е тясно свързан със структурата на здравната организация и нормативните изисквания за кадрова обезпеченост на дейността. Последните обикновено са част от медицинските стандарти по специалности и изискванията на НЗОК, като служат за гарантиране на качеството на медицинските дейности. В резултат на точното определяне на целите, структурата и функциите на всяка здравна организация трябва да се планират необходимите кадри в зависимост от тяхното образование, специализация, допълнителна професионална квалификация, трудов опит, езикови познания и др. В съвременното здравеопазване човешките ресурси имат изразена хетерогенна структура. Високото технологично ниво на медицината изисква присъствието на широк спектър професионалисти с различна квалификация в областта на медицинските, социалните, икономическите и техническите науки.

**Подбор на кадри.** Ролята на добрия мениджър е да открива, привлича и наема подходящи специалисти, които да допринасят за по-високата ефективност на здравната организация. Най-често използваната форма за подбор на кадри е интервюто. При провеждане на едно интервю обикновено съществуват няколко цели – мениджърът се стреми да поучи достатъчно информация за кандидата, за да прецени неговата пригодност за вакантната длъжност, кандидатът получава необходимата му информация относно трудовите задължения, работното време, трудовото възнаграждение и условията на работа, като не на последно място е и целта интервюто да приключи по начин, при който кандидатът да продължи да уважава организацията, независимо от конкретния резултат. Основният недостатък на интервюто като метод за оценка е неговата субективност. За да се намали това влияние, е подходящо интервюто да се провежда от екип. Другата характерна особеност е, че интервюиращите винаги се влияят по-силно от негативната, отколкото от позитивната информация за кандидата. Затова е подходящо интервюто да бъде многократно и структурирано.

**Въвеждане в работната среда.** Първият етап е запознаване с длъжностната характеристика, която се състои от два основни еле-



мента – длъжност (характерни изисквания и отговорности за конкретната професионална дейност) и работно място (специфична работна ситуация, състояща се от професионални знания и умения за работа в екип). За да се изготви длъжностната характеристика, е необходимо да се направят спецификация на длъжността и анализ на работното място. Обикновено се включват описание на задълженията, методите за контрол, структурата на координиращите взаимоотношения и необходимите знания и умения.

Вторият етап на въвеждането в работната среда включва запознаване с целите и структурата на организацията, процедурите и политиките както на ниво цялостна организация, така и на ниво конкретно структурно звено, в което е назначен новият служител. В много компании с цел ефективно въвеждане в работната среда се издават наръчници, които се изготвят от отделите за човешките ресурси и съдържат информация относно историята, мисията и философията на организацията.

**Социализация в колектива.** Представлява процес на приобщаване към екипния подход на работа, който е от съществено значение за здравните организации. Личностната адаптация на новоназначените служители е пряко свързана с първоначалното обучение за специфичните знания, методи и процедури, свързани с конкретните им трудови задължения. Този етап е строго индивидуален за всяка здравна организация и се състои от теоретично и практическо обучение. През този период се изготвят и първите предварителни мениджърски оценки по отношение на личните качества на служителя.

**Същинска работа.** Включва индивидуалната дейност на служителя за изпълнение на възможните конкретни задачи, съгласно приложимите процедури и с цел постигане на набелязаните резултати.

**Оценка на резултатите.** Това е основна мениджърска функция в процеса на управление на човешките ресурси. Важно е критериите за обективна оценка на резултатите да бъдат предварително изготвени и всеки служител да бъде запознат с тях. Оценъчните критерии трябва да се основават на количествени и качествени по-



казатели. В зависимост от постигнатите резултати всеки мениджър трябва да предприеме коригиращи или мотивиращи действия, защото е важно всеки служител да знае, че положените усилия и постигнати резултати водят до определени персонални последици.

– *Мотивиращи действия.* Това е сложна мениджърска дейност, включваща много творчески елементи. Винаги мотивацията е свързана с удовлетворяване на определени потребности, които съгласно теорията на А. Maslow за пирамидалната йерархия на потребностите във възходящ ред могат да бъдат: физиологични нужди, сигурност, принадлежност, самочувствие и себerealизация. Успешните мениджъри на човешки ресурси винаги трябва да се съобразяват с корелацията между нивото на потребности на определения човек и методите за управление. Зависимостта е доказана в поредица изследвания – колкото човек е по-близо до удовлетворяване на физиологичните нужди, толкова повече управлението се припокрива с командване (авторитарен стил на управление) – изискване за изпълнение на конкретни малки задачи. Обратното също е толкова вярно – колкото човек се изкачва в йерархията на потребностите към самочувствие и себerealизация, толкова неговото управление се доближава до творческо сътрудничество (демократичен стил на управление).

Следователно, мотивацията като вътрешен автономен индивидуален избор, обусловен от личностните потребности и ценности, се намира в множество от възможни решения, ограничено от ниво на дефицита до ниво на самorealизацията. Характерно за здравните системи в преход е появата на множество конфликти между удовлетворяването на потребностите на дефицита и потребностите на самorealизацията. Това често се изразява в икономически конфликти между различните нива на здравната система – например между общопрактикуващи и лекари от извънболничната помощ и специалисти от болничната помощ.

– *Коригиращи действия.* На този етап много често се допускат мениджърски грешки, свързани с необективно пропускане на предприемането на коригиращи действия (административни наказания, понижение в длъжност, уволнение), защото винаги те



са свързани с негативни емоции за ръководителя, налагащ наказанието. Подобна липса на управленска санкция, която не е изрично обоснована, оказва отрицателно влияние върху другите членове на колектива, у които възниква чувство за несправедливост на ръководството и субективизъм. Освен това начинът на изпълнение на коригиращите действия също е много важен и оказва дългосрочно влияние върху имиджа на организацията и популярността на мениджърския екип.

Основен фактор за ефективен мениджмънт на човешките ресурси е управлението на кариерата на всеки служител на здравната организация, защото кариерата представлява официален израз на процеса на професионално развитие на всеки индивид. Отсъствието на ясна перспектива за кариера сред определена част от здравните професионалисти води до демотивация с всички негативни последици от това – професионална неудовлетвореност, конфликтни ситуации, ниско качество на здравните услуги, честа смяна на работното място или напускане на професията. Ясното планиране на кариерата е силен мотивиращ фактор за всеки служител и задоволява потребностите на ниво себеосъществяване.

## 2. Управление на комуникацията в колектива

Изследванията на американския специалист по връзки с обществеността А. Smith показват, че основно два фактора променят вътрешните комуникации със служителите и увеличават доверието към мениджърите:

– Разбирателството, работата в екип и обещанието на служителите за постигане на най-високи резултати. Тези позитивни аспекти от поведението на персонала основно се влияят от ефективната човешка интерактивна комуникация вътре в организацията.

– Необходимостта да се изгради силна мрежа за мениджърска комуникация, която прави всеки ръководител на всяко ниво отговорен за ефективна комуникация с подчинените.

А. Smith констатира, че компаниите губят голяма част от потенциала на човешките си ресурси, защото не поставят приоритет



върху ефективната двустепенна комуникация и не я превръщат в основа на взаимоотношенията мениджъри–служители. „Грозната истина е, че нелоялността на служителите и липсата на мотивация може да струва на всяка организация изключително скъпо – цената на отсъствията от работа, спирането на производството, оплакванията от служителите, лошото качество и всички свързани с това разходи. Може би най-скъпоструващото от всичко е бездействието на служителите, които отказват да вложат усилия и идеи и заемат ролята на странични наблюдатели.“

Необходимостта от координация и посредничество при работата с персонала поставя специалистите по управление на човешките ресурси в центъра на мениджмънта на вътрешните взаимоотношения.

В свои публикации Р. Holmes (2004 г.) твърди, че ефективната комуникация със служителите се изгражда единствено в климат на доверие. В идеалния случай, за да бъдат ефективни взаимоотношенията, те трябва да отговарят най-малко на следните условия:

- Доверие и вяра между служители и работодатели.
- Открита информация, която да се движи свободно във всички посоки.
- Задоволителен статус и участие на всеки човек.
- Продължителна работа без конфликти и спорове.
- Здравословно обкръжение.
- Успех в инициативите.
- Оптимизъм за бъдещето.

Изграждането на работния климат е изцяло мениджърска функция. Осигуряването му е част от формалната корпоративна политика. Комуникацията лице в лице и политиката на отвореност са основни средства за стимулиране на взаимоотношенията отдолу нагоре. Балансът между нуждите за удовлетворение на служителите и успеха на бизнеса е основен аспект от продължителното приспособяване и помиряване във взаимоотношенията между служители и работодатели.

L. Gruning и J. Cruning (2002 г.) в своите изследвания разглеждат зависимостта на вътрешните комуникации от фирмената

култура на съответната организация. В повечето изследвания корпоративната култура се определя като ценности и норми на поведение в една организация. Според специалистите по управление на човешките ресурси връзката между властта и културата е много тясна и взаимна. Хората, които са на власт, развиват културата на организацията, а организационната култура влияе върху това кой да притежава властта.

Мениджърската философия за управлението определя структурата на цялата организация посредством вътрешната комуникация. Най-общо съществуват два типа философия на управление:

– **Асиметрична философия.** Фокусира се почти изцяло върху лицето на организацията, като властта за вземане на решения е в ръцете на мениджмънта. Тази философия е подходяща за силно конкурентна бизнес среда. Асиметричната управленска философия поражда авторитарна организационна култура. В този случай комуникационният процес е структуриран и формален, със строга йерархия при вземането на решение. Набляга се на индивидуалната отговорност в ограничена сфера, а отделите в организацията са независими вместо взаимозависими. Изследванията на S. Robbins (1990 г.) сочат, че ролята на диалога и обратната връзка е много малка в организациите с авторитарна култура, тъй като мениджмънтът не приема за важно мнението на служителите.

– **Симетрична философия.** Организацията не е ориентирана единствено към целите, но и към задоволяване на интересите на персонала. Логичен резултат от тази философия е да се стигне до промяна и в двете страни, участващи във взаимоотношенията, което е доказателство за равнопоставеността на мениджмънта и подчинените човешки ресурси. Симетричната философия ражда групова организационна култура и се среща най-често в компании и индустрии, които са силно държавно регулирани и много често са в монополно или олигополно положение. В тези случаи работата в екип е ценена, набляга се на колектива, а не на индивида, което означава, че мениджърите и служителите споделят общи ценности. Груповата организационна култура е подходяща за приложение при управлението на болница, където отделенията и клиниките са



интегрирани, многофункционални и използват открита двупосочна комуникация. Симетричната обратна връзка и комуникацията отдолу-нагоре позволяват на служителите и на ниските нива в организацията да имат думата в процеса на вземане на управленски решения. Следователно тези организации по-лесно постигат споделяне на ценностите и целите в сравнение с авторитарните организации.

Следващата важна функция на вътрешната комуникация се отнася до трудовите взаимоотношения със служителите. Взаимоотношенията с лекарите и медицинските сестри са жизненоважни за всяко лечебно заведение – от тях зависи успехът или провалът и те не трябва да се приемат за даденост. Поддържането им представлява основна част от управлението на човешките ресурси, особено в здравни заведения с активни професъзи.

Проучванията в хиляди компании стигат до извода, че съществува вродено и безспорно напрежение между ръководството и служителите (управляващи и управлявани). То е изследвано от много социолози, които определят ръководителите и работниците като противници, водещи битка между имащите и нямащите. Неоспорим е фактът, че служителите извършват работата, мениджърите контролират. Този контрол на разпределението на ресурсите е основна функция на мениджмънта, но въпреки това служителите искат да имат глас в процеса и точно тук е ролята на вътрешните взаимоотношения.

Освен с функциите е важно да се запознаем и със структурата и съдържанието на вътрешната комуникация. Най-често тя се използва, за да се запознаят служителите с:

– **Визията на организацията.** Представя бъдещите цели и намерения на организацията в най-общ план. Ефективната визия дава отговор на основните въпроси защо съществува дадена организация и какво иска да постигне.

– **Мисията на организацията.** Представя бъдещите цели в по-специфичен и практичен план. Мисията отговаря на въпросите по какво една организация се отличава от конкурентите, изразява целите, структурата и стратегията, фокусира се върху отговорност-



та към обществото, отношението към служителите и лидерството, поставя етични приоритети и отговорност към публиките. Отношението към пациентите, лекарите и етичните въпроси са от изключителна важност в областта на здравеопазването. Фокусът на служителите, осигуряван от добре написана и формулирана мисия, може да се превърне в силно конкурентно предимство за една здравна организация.

– *Фирмени документи.* Организационните политики и процедури се комуникират по различни канали със служителите. Всички големи компании имат наръчници за служителите, в които са описани политиките на организацията, специфичната нормативна база, процедурите, правата, отговорностите и бюрократичните канали за прилагане на процедурите. Другият често срещан документ е **етичният кодекс**. В последните години на този въпрос се обръща силно внимание от иновативните фармацевтични производители, поради зачестилите обвинения в световен мащаб за неетични практики при ценообразуването, формирането на печалбите и корупционния натиск върху правителствата.

– *Образователни материали.* Използват се за социализирането на новите служители и приобщаването им към културата на организацията. Процесът обхваща научаването на ценностите, стандартите и нормите в организацията, както и какво се очаква във връзка със служебните задължения. Социализирането и приеждането на организационната култура са важни аспекти от вътрешните взаимоотношения.

Публикациите на S. Bowen (2002 г.) се фокусират върху изводите, че на служителите трябва да се обясни какво се очаква от тях и по какви стандарти и с какви методи ще бъдат оценявани. Това е предпоставка за добра атмосфера за вземане на решения и прави продължаването на взаимоотношенията между мениджмънта и служителите по-лесно.

Върху вътрешната комуникация съществено влияние оказват освен функциите и съдържанието, но и каналите и формата, под която тя достига до служителите.

Вътрешната комуникация може да протича в две форми – *писмена и вербална*.



*Писмената вътрешна комуникация* обикновено съществува в няколко разновидности:

– *Публикации за служители.* Всяка научна публикация, резултати от клинично изследване, обсъждане на клинични случаи и др. са част от добре координирана програма, насочена към медицинския персонал, чиято задача е да постигне конкретни цели в определена ситуация. Поради своето въздействие, неизменност и стойност печатното слово си остава основна движеща сила във взаимоотношенията със служителите във всяка здравна организация.

– *Бюлетени.* Представяват най-често използваната форма за периодични издания и са много подходящи за приложение в здравни заведения. По този начин се създават условия за добри вътрешни взаимоотношения, които, комбинирани с нестандартни социални идеи, повишават морала на служителите, сплотяват екипа и улесняват двустепенната комуникация.

– *Писма.* Традиционните писма запазват своето място при вътрешните комуникации въпреки бурното развитие на електронните технологии. Те се възприемат като по-официални, директни и лични, като с това се предизвиква по-голямо внимание от получателя.

– *Издадени доклади, обръщения и речи.* При огласяването на документите чрез интернет служителите имат лесен достъп до позиции и цитати, могат да следят събитията и разполагат с информация за организацията, която да споделят в своите общности – семейства, приятелски кръгове и др.

– *Информационни табла.* Използването на този вид медия е широко разпространено в болниците и медицинските центрове. Законът за лечебните заведения задължава здравните организации да огласяват на пациентите цените на медицинските услуги, графика на лекарите и работното време.

– *Интранет.* Това е най-често използваният комуникационен канал от големите компании в здравеопазването. Представява затворена електронна информационна система за двустепенна комуникация, която е насочена единствено към служителите.

Въпреки многобройните и разнообразни канали за писмена вътрешна комуникация, сърцевината на вазимоотношенията в една организация остава вербалната комуникация. Изследванията на редица автори, сред които А. Siniskas и D. Costa (1997), установяват, че служителите предпочитат директната комуникация с прекия си началник пред електронните писма, гласова поща и др. Изводът е, че най-запомнящите се и най-ефективни послания са доставени по най-традиционния начин – *комуникация лице в лице*.

В редица публикации за неформалната вербална комуникация се среща терминът „grapevine“ – описва личностната комуникация посредством мрежа от разпръснати индивиди, навързани като гроздови зърна. Системата за разпространение на слухове е неформално и неконтролируемо средство, но думите, които се предават от „уста на уста“ често са най-бързият начин за разпространение на информацията. Това е могъщ начин за комуникация, но и много опасен, защото често информацията е невярна, манипулирана и ненадеждна.

Важно е да се знае, че неформалните и неконтролируеми канали за комуникация заемат водеща роля, когато формалните и контролируеми канали не подават необходимата информация.

Разновидностите на канали за формална вербална комуникация са:

– *Гореща телефонна линия*. Използва се от служители, които се обаждат анонимно да споделят свои безпокойства или да подават сигнали за измами и нарушения вътре в организацията. В Съединените щати публичните компании имат нормативно задължение да поддържат система за анонимно докладване на съмнителни счетоводни и мениджърски практики.

– *Срещи, оперативки и телеконференции*. Едно от най-важните предимства на срещите е възможността за моментална двустепенна комуникация – участниците имат възможност както да слушат, така и да говорят.

– *Видеоматериали и филми*. Целите обикновено са свързани с маркетинг, обучение на персонала и връзки с обществеността.

– *Дисплеи*. Всяка съвременна болница има приемна зала и рецепция, където има място за поставяне на важна информация.



Дисплеите поддържат организационната култура и идентичността сред вътрешните публики и информират и образоват външните публики.

В заключение на прегледа на структурата и функциите на системата за комуникация с персонала трябва да обобщим, че контролируемите медии са единственият сигурен път за комуникация с човешките ресурси и тяхното ефективно управление.

### **3. Управление и лидерство – стилове, функции и мотивация**

Изследванията в областта на управление на човешките ресурси в повечето случаи достигат до изводите, че мениджърът, който се превъплъти в лидер, мотивира хората за постигане на ясно определени цели, е много по-ефективен, отколкото използвайки формалната си власт за командване, разпореждане и контролиране. Следователно авторитарното управление и използване на абсолютна власт е непрепоръчително в повечето ситуации.

За да постигне желаният ефект да мотивира хората да му вярват и да го следват, лидерът трябва да притежава определени качества и умения:

– *Комуникативни умения.* Включват познания за връзки с обществеността, позициониране на съобщенията спрямо интересите на заинтересованата публика и убедителност във вербалните и писмени послания.

– *Междоличностни умения.* Ефективната комуникация може да бъде развита само в условия на взаимно доверие и уважение. Важно е също лидерът да умее да слуша и да чува какво казват хората и какви са проблемите им.

– *Решителност и справедливост.* Уважавани са тези лидери, които не само изслушват, но и решават проблемите на колегите си.

– *Мотивационни умения.* Всички служители трябва да бъдат мотивирани индивидуално, в зависимост от техните нужди. Само



тогава мотивацията е ефективна и стимулира служителите да се боят за постигане на общата цел.

В много случаи авторитарните управленски методи и подходи се различават от по-демократичните лидерски умения – **табл. 1**. Тези разлики се отразяват на всички управленски функции като мениджмънт на финансовите, човешките и времевите ресурси. Важно е да се знае, че в различните ситуации се прилагат ефективно различни умения – мениджърски или лидерски. Следователно ефективният мениджър трябва да владее лидерските умения.

**Табл. 1. Различия между мениджърски и лидерски умения**

Мениджърски умения	Лидерски умения
Управление на финансовите ресурси чрез планиране и бюджетиране отгоре–надолу	Управление на финансовите ресурси чрез обобщаване на предложенията отдолу на горе
Управление на човешките ресурси с единствен фокус оценка на резултатите). Предпочитана формална писмена комуникация	Управление на човешките ресурси с единствен фокус социализация с колектива и обединяване на хората към определена мисия и цел. Предпочитана формална и неформална вербална комуникация
Предприемане на безкомпромисни действия, последващи оценката на извършената работа с единствен стремеж за демонстрация на справедливо управление, независимо от емоционалното въздействие върху останалата част от екипа	Предприемане на действия, последващи оценката на извършената работа, които са насочени към мотивация и обучение, в случая на негативни резултати.

В повечето случаи управляването (мениджърски умения) и ръководенето (лидерски умения) се припокриват и допълват. Това е идеалният случай, в който лидерът и мениджърът са една и съща личност в здравната организация. Много често в практиката, когато формалният ръководител не притежава лидерски умения, тогава мениджърът и лидерът са различни личности. В този случай е много трудно постигането на ефективно управление на организацията поради множеството противоречия и конфликтни ситуации.



Анализите на управлението на здравните организации констатира, че мениджърското управление основно включва решаването на проблеми, свързани със сложността на процесите, докато лидерското ръководство е много ефективно при решаване на проблеми, свързани с някаква промяна на процесите.

Следователно в условията на здравна реформа и променящи се социално-икономически реалности е необходимо ръководителите на всички нива да бъдат все повече лидери.

От друга страна обаче, независимо от състоянието на икономическата, политическата или социалната среда, предизвикателство пред лидерите в нашето съвремие е да определят своята визия и цел и да придобиват все повече мениджърски умения за постигането им.

Съгласно изследванията на американския психолог L. Baugd съществуват различни видове ефективни лидери, които могат да бъдат класифицирани по следния начин:

– *Харизматичен лидер*. Притежава качествата да вдъхновява хората, защото има визия и вдъхва оптимизъм. По този начин служителите се чувстват защитени и сигурни.

– *Трансформиращ лидер*. Постига резултати, мотивирайки служителите за екипни действия. Има завладяваща визия и работи с доверие, оптимизъм и отдаденост.

– *Прагматичен лидер*. Фокусира се върху технологичното управление на организацията, а не върху мениджмънта на човешките ресурси. Неговото управление се характеризира с реалистични решения и делегиране на отговорности на хората, на които има доверие.

В изводите на своите проучвания L. Baugd препоръчва различните видове ефективни лидерски стилове да се съчетават в една личност по разнообразни начини и да се проявяват в зависимост от конкретната ситуация. В **табл. 2** са посочени примери за ефективни лидерски изяви в определени ситуации, както и възможните негативни последствия.



**Табл. 2. Подходящи ситуационни изяви на ефективния лидерски стил**

Изява на лидерски стил	Основна характеристика	Подходяща ситуация	Недостатък
Авторитарни еднолични решения	Лидерът определя целите и взема еднолични решения за реализацията им	Проблемни ситуации, при които е необходима промяна на процесите или целите	Възможност за вземане на погрешни решения от едноличния лидер
Управление чрез заповеди	Ръководителят издава заповеди, като изисква точното им и навременно изпълнение	Кризисни ситуации, бедствия, епидемии, необходимост от спешни решения	Възможна е демотивация на служителите и понижаване на адаптивността на организацията
Управление чрез консултации с екипа	Мениджърът консултира проекторешенията си с експертите от екипа	Сплотяване и мотивация на служителите за работа в екип	Понякога служителите губят усещането за целите и йерархията
Демократичен стил чрез делегиране на отговорности	Лидерът дава възможност на служителите да вземат решения, като им делегира и отговорностите за тях	Необходимост от повишаване гъвкавостта на организацията и поемане на персонални отговорности	Може да доведе до блокиране на оперативните процеси поради страх от поемане на отговорност
Управление чрез въвеждане на високи стандарти и изисквания	Лидерът формулира високи стандарти и изисквания към служителите	При необходимост от силна мотивация на висококвалифицираните служители	Има опасност да демотивира служителите, които не могат да отговорят на високите изисквания
Управление, фокусирано върху обучението и професионалното развитие	Ръководителят мотивира служителите чрез фокусиране върху професионалното развитие и кариера	Този подход е полезен за служители, които имат нужда от себепреализация	При неправилния анализ на нуждите има опасност от съпротива от страна на служителите

Източник: L. Bayrd, 1983 г.



Важно условие за ефективния мениджмънт на човешките ресурси във всяка организация е познаването на нейната формална и неформална структура. За разлика от формалната структура, която е основана на административни взаимоотношения и йерархични властови позиции, неформалната структура се основава на емоционални елементи, общи интереси и приятелство. В много случаи неформалната структура има пряко отношение към най-важните процеси в управлението на човешките ресурси като удовлетворяване на социалните потребности, осигуряване на допълнителни комуникационни канали, мотивация на персонала и др.

#### 4. Екипна организация на дейността в здравеопазването

Здравеопазването не е индивидуална, а екипна дейност. Работната среда, основана на доверие, позволява на хората в групата да бъдат екип и да работят за реализиране на визията и целите на организацията. Членовете на екипа възприемат и осъзнават общите цели и задачи. Екипът може да се дефинира като сбор от индивиди, които споделят определени процедури, взаимодействат си, влияят си взаимно и се стремят да задоволят своите потребности чрез постигане на груповата цел. Основните предпоставки за създаване на ефективен екип включват внимателен подбор на членовете и лидера, създаване на мотивиращ работен климат, определяне на система за контрол и оценка на резултатите, продължаващо обучение с цел повишаване на професионалната квалификация и ясна система и параметри за мотивационни действия при постигане на целите. Формално конструираната група и екипът се различават по много параметри – **табл. 3**.

**Табл. 3. Различия между формална група и екип**

Параметър	Формална група	Екип
Цел	Членовете не осъзнават общата цел, работят независимо един от друг и считат, че са административно събрани	Членовете ясно осъзнават общата цел, работят заедно и разчитат на взаимна подкрепа





Параметър	Формална група	Екип
Стил на управление	Подходящ е автократичният стил, при който членовете очакват нареждане от ръководителя за всяка задача	Подходящ е демократичният стил, при който членовете участват в обсъждане на задачите и пътищата за реализирането им
Работна атмосфера	Изразяването на несъгласия поражда непрекъснати конфликти в групата	Членовете работят в атмосфера на доверие и съгласуват идеите и действията си
Комуникация	Преобладава низходяща комуникация по формалните административни канали	Преобладава хоризонтална комуникация, основана на межличностните взаимоотношения
Контрол	Основно се разчита на строга йерархична дисциплина, заплахи за наказания и мотивация чрез парични награди	Разчита се главно на самоконтрол и самосъзнание. Често се прилага мотивация на ниво себerealизация

Работата на ефективния екип се основава на няколко принципа:

– *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 изпълнява екипните решения, дори когато не е съгласен с тях.

Изследванията на американския психолог М. Белбун включват класификация на **осем типа личности**, които съществуват в един добре работещ екип и изпълняват роли, свързани с постигането на набелязаните цели. Психо-емоционалните характеристики, които са подходящи за изпълнението на ролите, са добре анализирани от М. Белбун.



– *Лидер*. Доминантен екстраверт, който умее да определя приоритетите и целите, да координира усилията на другите членове, да ръководи чрез личен пример и да увлича другите хора от екипа. В този модел тази роля е наречена „президент“.

– *Инициатор*. Енергичен екстраверт, целенасочен към реализация на определена задача, участващ в конструирането на процесите и организацията на изпълнението. В модела на Belbyn тази роля е определена като „премиер“.

– *Иноватор*. Интелигентен доминантен интроверт, генератор на идеи, с вкус към новите технологии, с богато въображение и интелект. Обикновено привържениците на иновациите са негативно настроени към съществуващия ред.

– *Контрольор*. Стабилен интроверт, който е безпристрастен анализатор на процесите и безкомпромисен диагностик на проблемите.

– *Организатор*. Трудолюбив и методичен в работата екстраверт, който трансформира общите идеи и политики в конкретно определени задачи и организира реализацията им.

– *Откривател на ресурси*. Доминантен екстраверт, социален и комуникативен, който умее да открива клиенти и е много подходящ за промоционална дейност.

– *Екипен работник*. Стабилен екстраверт, чувствителен към личните проблеми на колегите си, социален комуникатор, който търси баланса между формалната и неформалната структура.

– *Изпълнител*. Самоорганизиран интроверт, който изпълнява конкретните задачи в детайли.

В последното десетилетие в България са извършвани проучвания сред здравните мениджъри и е установено, че индивидите с нагласа и качества за лидери, които са на властови позиции, са голяма рядкост (< 4%). Следователно лидерската роля в управлението на българското здравеопазване е подменена с администриране и това е една от съществените причини за стопирането на здравната реформа и всички последващи проблеми – ниско качество, висока предотвратима смъртност, лошо финансово управление и ниска професионална квалификация. Липсата на изградени здравни ли-



дери е последица и от дългогодишната липса на обучение и образование в областта на здравния мениджмънт.

Приложението на екипния принцип на работа в здравеопазването е важно и поради факта, че могат да бъдат решени редица проблеми, които възникват в административно събраните групи – недоверие между членовете на групата, липса на взаимно уважение, междуличностни проблеми, липса на фокус върху важните приоритетни задачи, липса на професионална мотивация за кариерно развитие и натрапчиво чувство за несигурност на работното място.

## 5. Ключови дейности в мениджмънта на човешките ресурси

В поредица проучвания в областта на управление на човешките ресурси се установяват няколко ключови въпроса, при които често се допускат мениджърски грешки – при делегирането на права и отговорности от ръководителя, при осъществяването на обратна връзка от служителите към ръководството и при уволнението на служители.

– **Делегиране.** Тази мениджърска дейност означава ръководителят да възложи определена задача или проект на служител, който поема отговорността за изпълнението. По този начин се прехвърля не само отговорността за крайния резултат, но и отчетността и контролът за поддържане на определени стандарти. Делегирането е едно от най-важните умения на успешните здравни мениджъри, което често или се пренебрегва, или се надценява. Значимостта на делегирането се определя от приоритетността на мениджърските дейности, които са свързани основно с планиране на задачи, организация на ресурси и решаване на проблемите на персонала, а не с оперативни ежедневни дейности.

Ефективното делегиране може да доведе до важни ползи за мениджъра, екипа и организацията. Когато ръководителят прехвърля задачи на подчинените си, той намалява собствената си заетост и стреса, свързан с организацията на изпълнението. Така се увеличава времето, необходимо за фокусиране върху важните проек-



ти, които изискват само неговите мениджърски умения и отговорности. Логично по този начин се подобряват планирането, бизнес анализите, контролът на дейността, поддържането и управлението на ресурсите, както и справянето с проблемите на подчинените. Освен това делегирането засилва степента на доверие между ръководителя и екипа по изяснен психологически механизъм – за да получи мениджърът доверие, той трябва първо да се довери на подчинените си, като им делегира отговорности. Процесът на делегиране е и ефективен начин за тестване на качествата на хората, което е най-важният фактор за развитието на кариерата им.

Служителите от своя страна също имат голяма полза от делегирането, което им дава възможност да се научат как се поема отговорност, как се планира работата и как се постига сътрудничество с другите участници.

Въпреки доказаните ползи от делегирането и за двете страни съществуват много процедурни пречки, защото мениджърите се страхуват да не загубят контрола върху екипа или проекта, като по този начин ще абдикират от отговорностите си и планираните резултати са обречени на провал. В повечето случаи ръководителите считат, че ако те сами свършат определената работа, тогава ще се постигне по-добра ефективност и резултати. Изследванията стигат до изводите, че в дългосрочен план подобни опасения и страхове рядко се оправдават. В **табл. 4** са класифицирани най-честите приетснения на мениджърите в процеса на делегиране и препоръчителното поведение.

**Табл. 4. Психологически мениджърски препятствия пред делегирането и начините за преодоляването им**

Мениджърски опасения	Препоръчително поведение
Често ръководителите считат, че много по-бързо и по-добре могат лично да си свършат работата, отколкото да делегират задачите и после да поправят некачественото изпълнение.	Дори опасенията за некачествено изпълнение понякога да се потвърждават, ръководителите задължително трябва да делегират задачи, за да подкрепят и изграждат екипа си.



Мениджърски опасения	Препоръчително поведение
Мениджърите понякога нямат доверие на екипа си.	Правилният подход е да се стартира с делегирането на малки задачи, за да се изгради постепенно доверието. По този начин ръководителят ще избегне поемането на прекалено големи бизнес рискове
Ръководителят обича да си върши нещата по изпитания начин и ред, които сам си е създал.	В дългосрочен план времето, прекарано в обучение, организация и коригиране на делегираните задачи, ще се отплати многократно, защото квалификацията на служителите се подобрява значително.
Мениджърите често считат, че екипът им очаква от тях винаги те да вземат решение и да разрешават проблемите.	За ръководителя е важно да управлява очакванията. В този случай ръководителят трябва ясно да покаже, че той ще подкрепи екипа при вземане на неговите самостоятелни решения.

В някои случаи делегирането се обръква с упълномощаването. Важно е да се прави разлика между двете управленски функции. В процеса на делегиране мениджърът запазва властта си, контрола и голяма част от отговорността. Последното е важно да се осъзнава от ръководителите, защото в много от ситуациите, когато резултатите от делегираните задачи не са добри, мениджърите се опитват да избегнат отговорността, като я прехвърлят изцяло на подчинените си. Това поведение е неправилно и неприемливо. При липсата на власт, контрол и отговорност, делегирането става безсмислено. Процесът на упълномощаване по същество представлява формално прехвърляне на властта и отговорността върху упълномощеното лице. В този случаи самодисциплината и отчетността заместват мениджърския контрол.

Следователно при упълномощаването се прехвърлят всички основни мениджърски функции, докато при делегирането те се запазват.

За да се прилага ефективно процесът на делегиране, всеки ръководител трябва да притежава определени умения – да насърчава подчинените си да споделят с него мнението си, да мотивира индивидите да участват в споделянето на отговорностите, да избягва

да възлага трудни и досадни задачи на немотивирани служители, да насърчава кариерното развитие, да преценява обективно компетентността на служителите, на които делегира задачи, да изгражда атмосфера на взаимно доверие, да се стреми да делегира цялостни проекти и задачи, а не само части от тях, да се стреми да дава ясни и недвусмислени напътствия, да поддържа ефективна обратна връзка и да дефинира предварително начина за оценка на резултатите.

Ефективният процес на делегиране трябва да бъде планиран и реализиран в няколко последователни етапа, подробно описани в **табл. 5**.

**Табл. 5. Етапи в процеса на делегиране**

№	Етап и съдържание
1	Лична среща между мениджъра и служителя, на когото ще се делегират задачите
2	Ясно определяне на целите, преглед на отговорностите на служителя, определяне на екип, когато това е необходимо, фиксиране на срокове за приключване и предоставяне на информация, която е свързана с изпълнението на задачата
3	Постигане на съгласие със служителя по отношение на качеството, начина на измерване на резултатите и нивата на отчетност
4	Определяне на необходимите ресурси и деклариране на мениджърската подкрепа за възлагания проект
5	Изясняване на необходимостта от допълнително обучение на служителя с цел качествено изпълнение на делегираната задача
6	Ясно дефиниране на отговорностите, които се делегират най-вече по отношение на вземане на решенията
7	Постигане на съгласие за обратна връзка и последващи действия

Пропуските в планирането и изпълнението на посочените етапи до голяма степен обричат на неуспех както процеса на делегиране (мениджърска отговорност), така и крайните резултати от делегирания проект (споделена отговорност между мениджъра и индивида, на когото са делегирани задачите).

– **Обратна връзка.** Това е информация, която се предава на ръководителя и обикновено представлява доклад за извършена работа. Обратната връзка е много важен елемент за управлението на



хора и комуникацията с колеги и клиенти. Целта на позитивната обратна връзка е да засили предпочитаното поведение при решаването на съществуващ проблем. Целта на коригиращата обратна връзка е да промени и подобри определено поведение или да предостави по-ефективни модели.

Много често има непреодолими бариери пред обратната връзка, когато тя погрешно се счита като част от процеса на оценяване. Тогава хората се притесняват и често се стремят да я избягват. В повечето случаи оценяването и обратната връзка имат различни характеристики, които са представени в **табл. 6**. За да не се допускат подобни недоразумения, е важно мениджърът да се стреми да не използва обратната връзка за критика и за изразяване на своите гледни точки.

**Табл. 6. Сравнителен анализ на характеристиките на обратната връзка и оценяването**

Параметър	Обратна връзка	Оценяване
Цел	Да усилва или промени определено поведение или въздействие	Окончателна оценка на постигнатите резултати
Участници	Двама или повече души, включително на хоризонтално ниво	Началник и подчинен
Тон на комуникацията	Непреднамерен, дружелюбен	Официален
Време	Когато е необходимо, понякога и без предварително планиране	Задължително предварително планиране на големи интервали от време
Последващи действия	Постоянни	Основани на планираната тактика

За да бъде ефективна обратната връзка, мениджърът трябва да признава постиженията на подчинените си, да формира готовност на персонала да работи в екип и да споделя собствения си практически опит. В много от случаите обратната връзка носи информация за частична или цялостна оценка на подчинените, за качеството на делегираните дейности и степента на постигане на належащите цели.



– **Уволнение.** След получаване на негативни резултати или поведение мениджърите могат да се сблъскат с трудната и емоционална задача на уволнението. Силните емоции, сериозните правни аспекти и други тревоги, свързани с уволнението, могат да бъдат толкова сложни и объркани, че някои мениджъри предпочитат да правят безпринципни компромиси, вместо да действат решително. Това е грешка, която може да има сериозни последици върху морала, екипния климат и общите резултати на здравната организация. Лошото справяне с проблемите на уволнението може да доведе до редица негативи, като уронване авторитета на мениджъра, влошаване репутацията на компанията, създаване на проблеми при привличане и задържане на ценни кадри, трудовоправни съдебни дела, унищожаване доверието и морала в самата организация, демотивация на добрите специалисти и тяхното последващо напускане.

Следователно от всеки мениджър, за да уволни служител поради проблеми в работата или поведението му и да не се допускат възможните негативни последствия за компанията, се изискват редица умения и подходи.

Кога е моментът за уволнение на определен служител, е преценка единствено на мениджъра и само той трябва да съобщи новината на служителя си. При уволненията се включват много чувства – може да варират от гняв, скръб, примирение до срам, разочарование, ярост или дори облекчение. Те зависят от конкретния човек и обстоятелствата. Важно е да се знае, че служителите, които остават на работа, също изпитват силни чувства, които трябва да бъдат овладявани от мениджъра. Емоциите на ръководителя в процеса на уволнението са малко по-различни – безпокойство (относно правотата на решението), скръб (породена от възможността да бъде уволнен служител, който притежава лични качества), усещане за провал (често мениджърът се самообвинява, че не може да намери по-добро решение), загриженост (относно финансовите и социални проблеми, които може да изпита уволненият служител), страх (от евентуално възмездие и съдебни дела), облекчение (от окончателното приключване на проблемите с уволнения служител).





Кратката среща между мениджъра и служителя в момента на уволнението е емоционално пиков момент и е решаваща относно възможностите за негативни последствия. Затова тази среща е изследвана в редица проучвания, свързани с психологията на уволнението. В **табл. 7** обобщено са определени структура, специфика и правила за провеждането ѝ, които да бъдат прилагани с цел повишаване на ефективността.

**Табл. 7. Специфика и структура на уволнението**

<b>Структура</b>	<b>Специфика</b>
Подготовка на срещата за уволнение	Предварително трябва да се документира лошото справяне със задачите или проблемното поведение, както и стъпките, които са предприети за корекция преди окончателното решение за уволнение. Задължително трябва да се проведе консултация с правен отдел и човешки ресурси относно законовите изисквания
Време за провеждане на срещата	Много експерти съветват да не се предприемат уволнения в петък преди почивни дни или официални празници. Почивните дни предразполагат служителя към лоши мисли, свързани със завеждане на дело или друг вид емоционално отмъщение
Място за провеждане на срещата	Срещата трябва да се проведе в самостоятелно помещение, колкото се може по-изолирано от присъствието на другите служители. Конфиденциалността показва уважение към засегнатия служител и предотвратява възможността заплахата от уволнение да плъзне сред целия колектив и да го демотивира
Начин за провеждане на срещата	За да бъде ефективно уволнението, е подходящо винаги мениджърът да участва в срещата заедно с някой служител от отдела за човешки ресурси. Така той става буфер между мениджъра и уволнения, срещата преминава рационално и силните емоции се потискат. Важно е срещата да бъде възможно най-кратка. Мениджърът трябва да бъде сериозен, пряк и да владее чувствата си
Структура на мениджърския разговор	На уволнения служител се обяснява най-общо, че не върши добре работата си и не постига желаните резултати. Важно е позицията да бъде строго обективна. Мениджърът трябва да намери баланс в поведението и изразяването си между строгост, прямота и съпричастност. Задължително на уволнения служител трябва да се запази личното достойнство



Полезна информация за мениджъра от срещата	Мениджърът трябва да даде възможност на уволнения да сподели мнението си и да го анализира. Това мнение е важно, защото служителят няма какво да губи и обикновено е искрен. Информацията от този разговор може да позволи на мениджъра да направи значителни подобрения в екипа си
--	---

След приключване на уволнението е още по-важно мениджърът да продължи да управлява ефективно екипа си. Следователно на служителите трябва възможно най-бързо да се съобщи за уволнението. Ако ръководителят предприеме поведение все едно нищо не се е случило, тогава ще даде прекрасна възможност за слухове и притеснения в останалата част от екипа. Подходящ вариант е мениджърът да проведе среща с целия екип, на която стегнато и много кратко да обясни по какви причини е уволнен служителят, да увери хората, че това са трудни моменти за целия колектив, да обясни плановете за заместване на освободения служител и да преразпредели работата и отговорностите, като мотивира служителите и повдигне духа им.

Придържането към практическите съвети относно делегирането, осъществяването на обратна връзка и уволнението ще даде възможност на всеки здравен мениджър в голяма степен да избегне проблемните ситуации.