

Защо е необходим модел за развитие на лидерски компетенции в сферата на здравеопазването ?

Полина Балканска

***Резюме:** В статията е представен концептуален модел за развитие на лидерски компетенции в областта на здравеопазването. Моделът съдържа ключови елементи за проектиране на образователни програми, които могат да бъдат използвани за академична подготовка и професионално развитие на здравни мениджъри.*

***Ключови думи:** концептуален модел, мениджмънт, лидерска компетентност, развитие, здравни мениджъри*

Why is it necessary model for development of leadership competencies in healthcare?

Polina Balkanska

***Summary:** The article presents a conceptual model for the development of leadership competencies in the healthcare. The model contains key elements for designing educational programs that can be used for academic training and development of health managers.*

***Keywords:** conceptual model, management, leadership competency, development, health managers*

Въведение

За всички вече е ясно, че решаващ фактор за успешно организационно развитие и конкурентноспособност на лечебните заведения е управлението на човешкия потенциал. *Защото напредъкът е заложен не във времето и обстоятелствата, а в човека.* Очертава се явната необходимост здравните мениджъри да са подготвени за новите си роли на развиващи ръководители и „агенти на промяната“. Затова критично важно е здравният мениджър да съчетава ръководство с лидерство. Такива знания, умения и поведение се постигат преди всичко по пътя на образованието и ученето чрез опит. Защото лидерството, според тезата на Джон Адейр (Adair, J., 2005), която поддържам и аз, е едновременно и качество, и роля, която може да бъде усвоена.

Но какви са реалните факти от нашето здравеопазване в това отношение? Редица показатели за дейността, отчетни материали и анализи, както и емпирични проучвания, сочат красноречиво, че съществува дефицит на управленска и лидерска компетентност в звената на цялата здравна система [1,2,3,4,7,9,10,11,12,13]. Преодоляването му е възможно чрез осъществяването на обучителни програми за развитие на компетенции в тези области. Нещо, без което здравната реформа не може да се реализира успешно, колкото и да са добри професионалисти нашите лекари в своите тесни специалности.

Според изтъкнатите стратегии в областта на здравния мениджмънт Ц. Воденичаров и В. Борисов актуалните изисквания и значимостта на извършващата се здравна

реформа в нашето здравеопазване изискват нова генерация здравни мениджъри като носители на промяната и предприемаческия дух [3,4,5,6]. Това са хора, които са способни да отговарят на предизвикателствата на новото време чрез нов подход, нов стил и нов начин на мислене. Главното предизвикателство пред Факултетите по обществено здраве е именно да подготвя лидери на промяната с нов управленски стил. А този процес изисква и нова визия за осъществяване на тяхното развитие. Утвърждаването на компетентностния подход в обучението им и въвеждането на професионални стандарти за оценка на техните управленски компетенции е необходимата отправна точка в процеса на професионално развитие на здравните мениджъри и успешно реализиране на приоритетите на здравеопазването. Затова е необходимо да се моделират основните аспекти на управленската компетентност в здравния мениджмънт, за да се определят съответстващите им процеси на учене и развитие на мениджърите на различни нива в здравната система. Всъщност това вече е стандарт в европейската практика при подготовката и оценяването на управленски кадри.

Цели на проучването

Главна цел на проучването е да се конкретизират основните области на поведенчески дефицит при управлението на медицинския персонал и да се подготви концептуален модел за развитие на лидерска компетентност в сферата на здравеопазването, съответен на предизвикателствата на динамично формиращия се пазар на здравни услуги.

За реализиране на основната цел са поставени две под-цели:

1. Изследване параметрите на основните индикатори за управленска компетентност в областта на развитието на човешките ресурси и организационното поведение, каквито са удовлетвореността от работата на персонала и лоялността му към здравната организация.
2. Изработване на концептуален модел на лидерски компетенции, базиран на емпирично изведени ключови мениджърски и лидерски умения, необходими за ефективно управление на човешкия потенциал в сферата на здравеопазването.

Хипотеза

Успешният ход на здравната реформа у нас не може да се осъществи без преодоляване на дефицита от ключови умения и компетенции за управление на човешкия потенциал в здравеопазването и въвеждането на професионални стандарти за мениджмънт и лидерство в съзвучие с европейската практика. Определянето на

областите на недостатъчна управленска поведенческа компетентност и моделирането на основните мениджърски и лидерски умения, нужни за ефективно управление на медицинския персонал, е необходима стъпка към утвърждаване на компетентностната концепция при:

- оптимизиране на подготовката и постигане на висока степен на професионализация на новата генерация здравни мениджъри в условията на динамични промени и конкурентна пазарна среда;
- определяне насоките за развитие и стимулиране на човешкия потенциал за постигане на високо качество на здравните дейности като основен приоритет и незаменим компонент на съвременното здравеопазване.

За целите на проучването са осъществени 10 задачи.

Извадка: Проучването е осъществено сред 220 ръководни кадри на оперативно и екипно ниво и 730 медицински специалисти от болничната помощ в градовете – Тетевен, Пазарджик, Габрово, Ловеч, Благоевград, Кюстендил и София.

Методи:

1. Метод на критичен анализ и синтез на научна литература по изследвания проблем ;
2. Социологически методи:
 - Документален метод – проучени са национални и европейски документи;
 - Анкетен метод – пряко анкетно проучване;
 - Полуструктурирано интервю;
3. Въпросник за оценка на привързаност и лоялност към организацията (Organizational Commitment Questionnaire);
4. Експертна оценка по метода Делфи на изготвения модел;
5. Статистически методи за обработка и анализ на първичните данни [1].

В настоящия материал се представят идеи от заключителния етап на проучването, а именно – аргументи и основни аспекти на изработения концептуален модел за развитие на лидерски компетенции в здравеопазването [1]. Той се основава на доказателства от:

- ✓ изучаване на добрата практика в областта на управлението и прилагането на компетентностния подход в мениджмънта - подход, основан на т.нар. дефинирани управленски компетентности, прилаган в обучението на управленци и в практическото оценяване на мениджърската дейност;
- ✓ емпирични данни от настоящето и други проведени собствени проучвания върху отделни аспекти на управленската компетентност в здравеопазването.

Основни аргументи за разработване на модела

1. *Необходимост от промени в управлението на българското здравеопазване в отговор на предизвикателствата, свързани с:*
 - *Изисквания към подготовката на лидерите и мениджърите за постигане на нова управленска компетентност, основаваща се на потребността от промяна в подходите, в дейността и в стила на мислене [1,2,3,4,9,10,12,14];*
 - *Преодоляване на медикрацията в здравеопазването [3];*
 - *Необходимост от нова организационна култура, базирана на традиции, практика, привързаност към организацията [4,5,6,7];*
2. *Изграждане на система за професионално развитие на персонала (медицински и немедицински), съответстваща на актуалните и бъдещите потребности на здравеопазването у нас;*
3. *Въвеждане /актуализиране/ и спазване на професионални стандарти за развиване и оценяване на компетенциите на всички нива в здравеопазватата система;*
4. *Възприемане визията на Европейския съюз, който разглежда развитието, основано на компетентност, като средство за постигане на конкурентно предимство.*

Основни аспекти на концептуалния модел за развитие на лидерска компетентност в сферата на здравеопазването

Разбирането ми за използване на компетентностния подход в подготовката на здравни мениджъри и управлението на здравеопазването се свързва не само с постановяване на препоръчителни компетенции (респ. знания, умения, опит, личностни качества, мотиви, поведения и др.), които трябва да притежават мениджърите на всяко едно управленско и организационно равнище, но и с необходимостта от въвеждане на професионални стандарти за оценяване на тези компетенции.

Етапи в прилагането на компетентностния подход при разработване на модела:

- *Определяне на общите управленски компетентности въз основа на българския каталог на компетентностите [8] и британските професионални стандарти за мениджмънт и лидерство [19];*
- *Изготвяне на общ компетентностен профил на здравния мениджър, основан на емпирично изведените ключови компетенции, необходими за ефективно управление и развитие на човешкия потенциал в здравеопазването ;*
- *Емпирично моделиране на компетенциите на здравния мениджър от оперативното и екипно ниво;*

- Изготвяне на набор от лидерски компетентции в сферата на здравеопазването;
- Оформяне рамката на модулни тренингови програми за развитие на мениджърски и лидерски качества в сферата на здравеопазването;
- Изготвяне на примерна програма за обучение на персонал по определени тематични области.

Действия за практическо приложение на модела

Необходимо е да се утвърди **единен подход при оценяване и развитие на здравните мениджъри на всички нива**. Без тази стъпка ползите от модела ще са едностранчиви, а до голяма степен и ще се обезмисли неговото приложение. Оценяването на бъдещите мениджъри следва да се извършва от гледна точка както на интелектуалното им развитие и професионалните умения, така и на личностни качества, личностни мотиви, Аз-образ, социални роли и способности да олицетворяват визията.

Компетенции за управление и развитие на човешкия потенциал в здравните заведения, основани на доказателства

Компетентността е един от най-значимите ресурси и конкурентно предимство на всяка организация. Висшето ръководство трябва да планира и осигури наличието на компетентност по всички нива и функции - от членовете на борда през висшия и средния мениджмънт до изпълнителите и членовете на екипи. Мениджърските екипи трябва да си поставят правилните въпроси, за да получат правилните отговори за осъществяване на ефективно управление на здравните заведения (*фиг. №1*).



Фиг. № 1. Примерна стратегия за управление на човешкия потенциал в здравеопазването

Утвърждавайки подхода, базиран на компетентност, е възприета практиката в началото на процеса на проектиране на учебни модели и програми да се конструира желания профил на мениджъра на изхода от програмата. Компетентността (в частност и управленската) е следствие от три компонента: придобити знания, натрупан опит и развити умения. Те трябва да съответстват на професионалните цели и да подпомагат постигането на конкретни резултати в пътя към целта.

Съществуват 6 основни аспекта на мениджърските компетентности:

1) Управление на времето; 2) Управление на целите; 3) Комуникация и организационно поведение; 4) Управление на ресурсите; 5) Развитие на ефективен екип; 6) Управление на проекти и реализиране на приоритети [15,16,17,18,19].

Практиката показва, че наличието на базисни знания и умения по тези 6 основни фактора са централни за взимане на решение за промоция на мениджъри и ключови специалисти на по-високи позиции. Качества като лидерство, способност за изграждане на доверие и стратегическо мислене стават по-адекватни, отколкото традиционните умения за управление, като например - способност за издаване на разпореждания и изпълнителност [20, 21,22,23].

Набор от лидерски компетенции в сферата на здравеопазването

На основата на направените анализи се очертават следните значими лидерски компетенции в сферата на здравеопазването, структурирани в 6 основни групи:



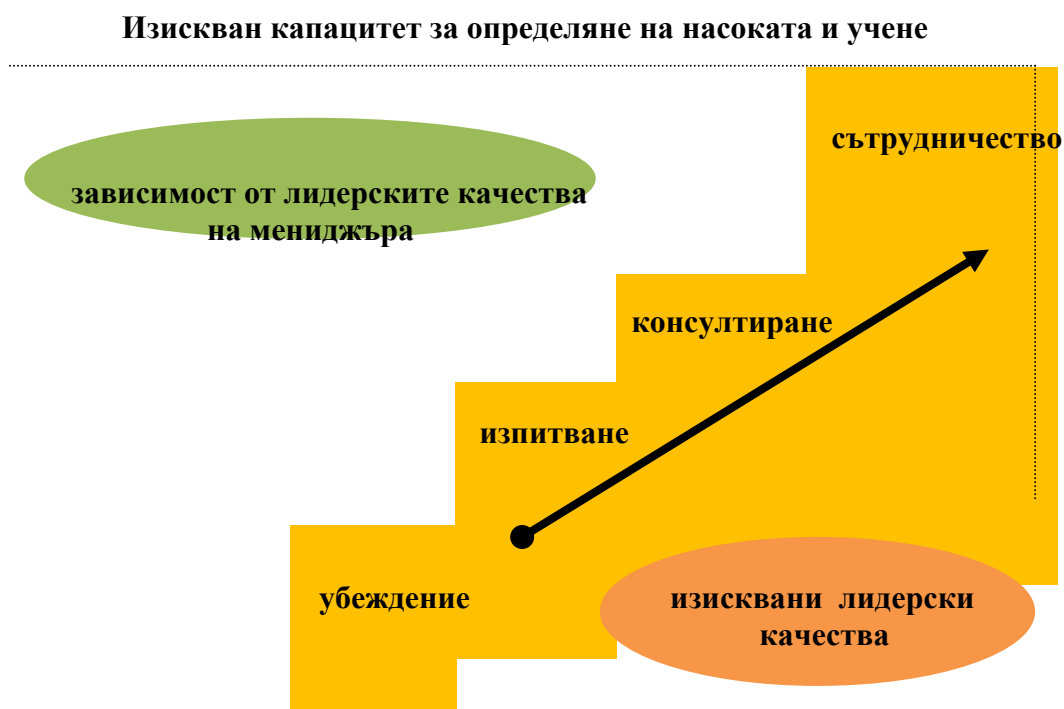
Фиг. № 2. Набор от лидерски компетенции в сферата на здравеопазването

За всяка компетентност в предлагания концептуален модел са изведени основни поведенчески показатели (индикатори) за степента на владенето и използването ѝ в дейността, градиращи в три нива на компетентност за оценка. Трите нива съответстват на съществените, качествени различия в овладяването на определена компетентност, които могат да се наблюдават и оценяват количествено спрямо съвкупността от поведенческите показатели, включени в описанието на всяка от компетентностите. Представеният набор от компетенции е подходяща основа за въвеждане на единни професионални стандарти за управление и лидерство в здравеопазването [1].

Стъпки към развитие и усъвършенстване на лидерската компетентност

В ежедневната работа на мениджъра се изисква да притежава поне следните умения: да поставя цели (стъпка 1 в текста по-долу); да планира подходящите действия спрямо поставените цели (стъпка 2 и 3); да контролира постигнатия резултат (стъпка 4). На тази база са формулирани и следните стъпки за развитие на лидерска компетентност:

Първа стъпка: Изясняване и поставяне на цели. Обсъждане на личната визия. Първата стъпка е най-определяща за всяко едно начинание. На този етап е необходимо да се отговори на следния въпрос : *Какви резултати се очаква да постига лицето на настоящата мениджърска позиция?* (фиг. № 3).



нареждане

Степен на активно включване

Фиг. № 3. Изясняване и поставяне на цели за развитие на лидерска компетентност

Втора стъпка: Ясно виждане на реалността - Изясняване на несъответствието между настоящото ниво на компетентност и необходимото за постигане на целта ниво. При тази стъпка от изключителна помощ са стандартите за професионална компетентност. Подходящо е тук да отбележа, че на пръв поглед една и съща длъжност в различните здравни организации може да има специфичен профил и изисквания. На този етап мениджърът трябва да има по-фокусирани изисквания като ниво, до което трябва да повиши своята компетентност. Необходимо е да се направи реалистична оценка какво е нивото на настоящата персонална компетентност спрямо изискванията, които се предявяват към нея (фиг. № 4).



нареждане

Степен на активно включване

Фиг. № 4. Изясняване на несъответствието между настоящото ниво на компетентност и необходимото за постигането на целта ниво

Трета стъпка: Разработване на индивидуален план - ангажиране със създаването на желаните резултати (избор). Задачата на третата стъпка е да се направи подходящ избор чрез какви дейности ще се постигне желаното ниво на компетентност.

Четвърта стъпка: Контролиране на постигнатия резултат.

Модел на компетенциите на здравния мениджър от оперативно и екипно ниво



адаптирани модели на компетенциите на Р. Бояцис [17], на българския каталог на компетентностите [8] и британските професионални стандарти за мениджмънт и лидерство [19].

Въз основа на извършените оценки на поведенческия дефицит в управлението на човешкия потенциал по време на проведеното проучване, както и на определения общ компетентностен профил на мениджъра на оперативно и екипно ниво, е предвидено провеждането на тренингови програми за развитие [1]. Моделът за

развитие на лидерска компетентност предполага интегриране на стиловете *на учене* и свързаните с тях умения при изкачване в йерархията.

Заключение

Представените основни идеи на концептуалния модел за развитие на лидерски компетенции в здравеопазването произтичат от теоретико-методологичното и емпирично проучване на изследвания проблем. Предлаганият модел предоставя обща рамка за професионално развитие на здравните мениджъри на базата на интегриране на функционалния подход, основан на компетентност, и подхода на личностните характеристики. Това може да подпомогне усъвършенстването на учебните програми за системно и продължаващо обучение и квалификация по здравен мениджмънт въз основа на критерии за компетентност по нива и длъжности. Моделът е детайлизиран по етапи и тематични програми, което позволява неговото постепенно въвеждане и преодоляване на дистанцията *учебен процес – практика* чрез използване на иновативния подход *учене чрез опит*. При прилагането му в практиката той може да бъде прецизиран съобразно ситуирането на конкретната здравна организация, което позволява гъвкавост по отношение на практическата му приложимост.

Разковничето на стратегията, заложена в концептуалния модел за развитие на лидерска компетентност в здравеопазването, не се крие в това да изберем пътя към успеха, а в това да направим избора си така, че всички пътища да водят към него.

Литература

1. Балканска, П., Модел за развитие на лидерска компетентност в сферата на здравеопазването, хабил. тр., София, 2010.
2. Балканска, П., Има ли дефицит на лидери в здравеопазването – преодолим ли е?, ММ, 2, 2010.
3. Борисов, В. Здравната реформа на кръстопът – хаос или мениджмънт. София, 2008.
4. Борисов, В., Стратегически мениджмънт, София, Фирмест, 2006.
5. Воденичаров, Ц., 7-те разлики между медика и мениджъра, София, ДАК, 2003.
6. Воденичаров, Ц., 10-те принципа на медика и мениджъра", София, Симелпрес, 2010.
7. Воденичаров, Ц., В. Борисов, Ст. Гладилев, К. Чамов, Д. Кръшков. Модел за ефективно развитие на българското здравеопазване. Здравен мениджмънт, 2008, том 8, №1, 53-61.
8. Димитров, П., Каталог на компетентностите, Психоблог, 2007.
9. Димитров, Д. Стил на лидерство и мениджмънт в болницата, Здравна политика и мениджмънт, 2009, 2, 25-30.
10. Димитров, Д., Управленска компетентност на началник отделенията и старшите сестри, Здравна политика и мениджмънт, 2008, 5, 76-79.
11. Димитров, Д., А. Жеков, Проблеми на професионалната мотивация на здравните мениджъри, Здравна политика и мениджмънт, 2009, 1, 21-24.

12. Захов, В., Управление на човешките ресурси в лечебните заведения, Здравна политика и мениджмънт, 2008, 6, 83-84.
13. Пасхалидис, К. Здравна реформа и обществено мнение, София, 2008.
14. Петрова, Зл., К. Чамов, Ст. Гладилев, Качеството в здравеопазването – съвременни измерения и тенденции, София, 2008
15. Adair, J. How to Grow Leaders: The Seven Key Principles of Effective Leadership Development, Kogan Page, 2005.
16. Aditya, R., R. House, S. Kerr. Theory and Practice of Leadership: Into the New Millennium. – IN: G. Cooper, E. Locke (Eds.) Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers, 2000, pp. 130 – 166.
17. Boyatzis, R.E., Cowen, S.S., Kolb, D.A. Innovation in Professional Education, McBer & Company, 1998.
18. Ditts, R. Visionary Leadership Skills. Meta Publications, CA, 2002, p. 17.
19. Management Standards Centre (2004) National Occupational Standards for Management and Leadership. London.
20. Motivational Management. Inspiring Your People for Maximum Performance, 2003
21. Robins, S. Organizational Behavior, Prentice Hall, 2003.
22. Sindell, S. S. Hoang. Leadership Development. Management Development, Alexandria, VA: ASTD, 2001
23. Yukl, G. Leadership in Organization, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2002.

Адрес за кореспонденция:

Доц. Полина Балканска, дм; ФОЗ, МУ – София;
ул. „Бяло море“ №8, София 1527; e-mail: balkanska_fos@abv.bg