

УДК 314.145.2

DOI: [https://doi.org/10.14258/zosh\(2020\)4.07](https://doi.org/10.14258/zosh(2020)4.07)

ЛИДЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

Гаров Вылчин

Кандидат медицинских наук, главный ассистент кафедры политики и управления здравоохранения факультета общественного здоровья, Софийский медицинский университет (София, Болгария). URL: v.garov@mbal.doverie.bg. ORCID: 0000-0003-4511-1743

Гаров Светослав

Кандидат медицинских наук, доцент кафедры медицинской педагогики факультета общественного здоровья, Софийский медицинский университет (София, Болгария). URL: sv.garov@gmail.com. ORCID: 0000-0002-3498-4074

Гугутков Димитр

Кандидат медицинских наук, главный ассистент кафедры политики и управления здравоохранения факультета общественного здоровья, Софийский медицинский университет (София, Болгария). URL: d.gugutkov@mbal.doverie.bg. ORCID: 0000-0001-6433-8383

Енчев Ангел

Кандидат медицинских наук, главный ассистент кафедры политики и управления здравоохранения факультета общественного здоровья, Софийский медицинский университет (София, Болгария). URL: doctorenchev@symetria.bg. ORCID: 0000-0002-0790-4382

LEADERSHIP COMPETENCES IN HEALTHCARE

Garov Valchin

Candidate of Medical Sciences, Chiefassistant Department of Health Policyand Management Facultyofublicealth, Sofia Medical University (Sofia, Bulgaria). URL: v.garov@mbal.doverie.bg. ORCID: 0000-0003-4511-1743

Garov Svetoslav

Candidate of Medical Sciences, Docent Department of Medical Pedagogy Faculty of Public Health, Sofia Medical University (Sofia, Bulgaria). URL: sv.garov@gmail.com. ORCID: 0000-0002-3498-4074

Gugutkov Dimitar

Candidate of Medical Sciences, Chiefassistant Department of Health Policyand Management Facultyofublicealth, Sofia Medical University (Sofia, Bulgaria). URL: d.gugutkov@mbal.doverie.bg. ORCID: 0000-0001-6433-8383

Enchev Angel

Candidate of Medical Sciences, Chiefassistant Department of Health Policyand Management Facultyofublicealth, Sofia Medical University (Sofia, Bulgaria). URL: doctorenchev@symetria.bg. ORCID: 0000-0002-0790-4382.

Следует цитировать / Citation:

Гаров В., Гаров С., Гугутков Д., Енчев А. Лидерские компетенции в здравоохранении // Здоровье человека, теория и методика физической культуры и спорта. — 2020. — № 4 (20). — С. 49–53. URL: <http://journal.asu.ru/index.php/zosh>. DOI [https://doi.org/10.14258/zosh\(2020\)4.07](https://doi.org/10.14258/zosh(2020)4.07).

Garov V., Garov S., Gugutkov D., Enchev A. Leadership competences in healthcare. Health, Physical Culture and Sports, 2019, 4 (20), pp. 49–53 (in Russian). URL: <http://journal.asu.ru/index.php/zosh>. DOI [https://doi.org/10.14258/zosh\(2020\)4.07](https://doi.org/10.14258/zosh(2020)4.07)

Поступило в редакцию / Submitted 09.08.2020

Принято к публикации / Accepted 19.09.2020

Аннотация. Компетентность является следствием трех компонентов: приобретенных знаний, накопленного опыта и развитых навыков. В статье представлено описание модели компетенций в сфере здравоохранения. Эффективное управление современными учреждениями здравоохранения напрямую зависит от создания отлаженной и действенной системы полномочий, связанной с применением на практике концепции компетентности.

Ключевые слова: управление здоровьем; профессиональная мотивация; больничный маркетинг; медицинские учреждения.

Abstract: Competence is a result from three components: acquired knowledge, accumulated experience and developed skills. This article presents a design of a competency model in healthcare. The effective management of modern healthcare facilities relates to the establishment of a streamlined and effective system of powers in connection with application of the competent concept in practice.

Keywords: healthcare management, professional motivation, hospital marketing, healthcare facilities.

Компетентность является следствием трех компонентов: приобретенных знаний, накопленного опыта и развитых навыков. Повышение компетентности — это непрерывный процесс, движимый внутренним побуждением человека добиться большего успеха в той области, в которой он работает (Knoblauch, 2004: 3–5). Опыт и знания должны соответствовать профессиональным целям и помогать достижению хороших конкретных результатов.

В этой статье представлен дизайн модели компетенций в сфере здравоохранения. Компетенции условно делятся на ключевые, функциональные, управленческие и лидерские.

Ключевые (базовые) компетенции распространяются на всех сотрудников, которые занимают определенный иерархический уровень в организации. Они должны обладать личными и социальными навыками, критическим мышлением, креативностью, способностью

решать проблемы, смелостью и инициативой, готовностью брать на себя ответственность и решать проблемы самостоятельно (включая обучение).

Функциональные компетенции относятся к определенной функции в организации здравоохранения: медицинская деятельность, финансы, бухгалтерский учет, маркетинг, PR, человеческие ресурсы и т. д. Без достаточно высокой базовой и функциональной компетенции невозможно создать высокую управленческую и лидерскую компетенции.

Управленческие компетенции необходимы для всех уровней управления в организации. Для управления доступными ресурсами необходимы знания. **Лидерские компетенции** нужны для манипулирования другими людьми (в положительном смысле — для управления людьми). Они достижимы только после того, как будут достаточно развиты другие уровни компетенции — функциональные и управленческие (Schrieman, 1978: 18–20).

Базовые управленческие компетенции находятся в областях, которые определены как приоритетные для развития менеджеров (Балканска, 2010: 15–17). Уровень осведомленности и способность мыслить, в свою очередь, являются показателями не только наличия или отсутствия знаний в соответствующей области, но также и степени, в которой они являются прочными и устойчивыми категориями сознания. Без информации и обучения научно установленным закономерностям, эффективным моделям поведения и их ценностным аспектам невозможно получить навыки и улучшить качества, необходимые для эффективного и успешного управления.

Существуют шесть основных факторов базовых управленческих компетенций, а именно (Димитров, 2007: 8):

- 1) тайм-менеджмент;
- 2) управление целями;
- 3) коммуникация и организационное поведение;
- 4) базовые навыки управления;
- 5) развитие эффективной команды;
- 6) управление проектом и реализация приоритетов.

На основе исследования, проведенного в 2010 г. профессором Балканской среди 220 руководителей здравоохранения и 730 медицинских работников системы больничного обслуживания, были определены ключевые управленческие компетенции и разработана модель развития лидерских компетенций в сфере здравоохранения. Можно выделить следующие важные лидерские компетенции в сфере здравоохранения, структурированные в шесть основных групп:

Первая группа. Самосовершенствование и развитие личностных качеств и навыков.

- Управление личными ресурсами;
- Самоконтроль и психологическая устойчивость («психика победителя»);
- Самосознание (есть представление и четкая оценка себя) и самообучение;
- Умение согласовывать свои ценности;
- Честность и ответственность;
- Адаптивность и способность справляться со стрессовыми ситуациями;

- Усвоение и реализация личных стратегий борьбы со стрессом;

- Коммуникативные навыки и напористое поведение;

- Навыки вовлечения и руководства людьми;

- Личное поведение и пример;

- Наличие специальных профессиональных знаний и навыков;

- Профессиональное развитие;

- Здоровый образ жизни.

Вторая группа. Личная организационная эффективность

- Ориентация на организационные результаты;

- Мотивация к обучению и развитию;

- Ориентация на других;

- Реализация и вклад в политику организации;

- Гибкость профессиональных ролей;

- Организационная лояльность и надежность.

Третья группа. Лидерство других.

- Эффективное общение и коммуникация;

- Развитие эффективных рабочих отношений с коллегами и подчиненными;

- Формирование эффективных отношений с клиентами и заинтересованными сторонами;

- Навыки и действия по влиянию на других;

- Уважение к другим и управление различиями;

- Умение выслушать;

- Направление достижений через общее видение, ценности и цели;

- Тимбилдинг и управление командой;

- Стилль взаимодействия в команде;

- Проявление заботы о людях;

- Эффективное партнерство;

- Социальная сеть — построение доверительных товарищеских отношений;

- Командная работа;

- Авторитет;

- Наставничество для развития и роста;

- Планирование, подбор и удержание соответствующего персонала;

- Распределение и контроль качества командной работы;

- Поддержка развития и эффективности команды;
- Предоставление возможностей обучения членам команды;
- Обеспечение реализации приоритетов общественного здравоохранения в конкретной профессиональной сфере;
- Помощь в решении проблем, влияющих на их реализацию;
- Предупреждение и управление конфликтами в коллективе;
- Решение проблем в команде;
- Концептуальный анализ информации;
- Реализация приоритетов общественного здравоохранения;
- Инновационные решения;
- Стратегическая ориентация.

Четвертая группа. Стиль лидерства

- Управление изменениями и рисками;
- Применение знаний, опыта и технологий
- Делегирование ответственности;
- Контроль производительности;
- Надзор;
- Мотивационное поведение: формирование, поддержка, управление отношениями; уважение к мнению каждого и признание их результатов и т. д.

Пятая группа. Лидерство в достижениях и переменах

- Поощрение инноваций в коллективе;
- Содействие инновациям в профессиональной сфере ответственности;
- Разработка видения их реализации;
- Навыки и усилия по улучшению и совершенствованию работы;
- Навыки решения проблем и принятия решений;
- Осуществление изменений и преодоление сопротивления переменам.

- #### **Шестая группа.** Достижение результатов
- Руководство выполнением задач;
 - Оперативное планирование и управление проектами;
 - Разработка и реализация маркетинговых планов для конкретной зоны ответственности;
 - Решение проблем в обслуживании пациентов и клиентов;
 - Контроль за решением проблем при лечении пациентов;
 - Поддержка улучшений в уходе за пациентами;
 - Разработка и внедрение медицинских услуг, ориентированных на клиента;
 - Управление выполнением медицинских услуг и мониторинг удовлетворенности подчиненных и пациентов;
 - Повышение организационной эффективности;
 - Управление качеством медицинских услуг путем применения профессиональных стандартов качества выполняемой деятельности;
 - Предпринимательство.

Вывод

Представленный набор компетенций является основой для конкретных рекомендаций по внедрению долгосрочных действий, направленных на реализацию маркетинговой деятельности больницы и завоевание лидерства на рынке в конкретных видах деятельности и услуг.

Эффективное управление современными учреждениями здравоохранения связано с созданием отлаженной и действенной системы полномочий, связанных с применением на практике концепции компетентности (Воденичаров, 2003: 19; Димитров, 2008: 78; 2009: 29; 2010: 96).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

- Балканска П. Модел за развитие на лидерска компетентност в сферата на здравеопазването. Хабилитационен труд. София, 2010.
- Воденичаров, Ц. 7-те разлики между медика и мениджъра. София, 2003.
- Димитров Д. Каталог на компетентностите. Психоблог, 2007. URL: www.management-standards.org.
- Димитров Д. Управленска компетентност на началник-отделенията и старшите сестри. — В: Здравна политика и мениджмънт, 2008, бр. 5. С. 76–79.

Димитров Д. Стил на лидерство и мениджмънт в болницата // Здравна политика и мениджмънт, 2009, бр. 2. С. 25–30.

Димитров Д. Ефективният болничен мениджър. София : ГорексПрес, 2010. 100 с.

Knoblauch R. Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente // Broeckermann, R., Pepels, W. (Hrsg.). Personalbindung-Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human resource Management. Berlin: Erich-Schmidt, 2004.

Schrieman C., Toliver, J., Behling, O. Leadership theory: Some implications for managers // MSU Business Topics, 1978, Summer. ISSN 0024–8460.

REFERENCES

Balkanska P. Model for development of leadership competence in the field of healthcare. Habilitation work. Sofia, 2010.

Vodenicharov Ts. The 7 differences between the doctor and the manager. Sofia, SAC, 2003.

Dimitrov D. Catalog of competencies. Psychoblog, 2007. URL: www.management-standards.org.

Dimitrov D. Management competence of the heads of the departments and the senior nurses // Health Policy and Management, 2008, no. 5, pp. 76–79.

Dimitrov D. Style of leadership and management in the hospital // Health Policy and Management, 2009, no. 2, pp. 25–30.

Dimitrov D. The effective hospital manager. Sofia, GorexPress, 2010. 100 p.

Knoblauch R. Motivation and Honoring of the Teacher as Personal Education Instruments // Broeckermann, R., Pepels, W. (Hrsg.). Personal linking of trade resources through strategic human resource management. Berlin: Erich-Schmidt, 2004.

Schrieman C., Toliver, J., Behling, O. Leadership theory: Some implications for managers // MSU Business Topics, 1978, Summer. ISSN 0024–8460.