

Обзорная статья

УДК 331.5

doi:10.32687/1561-5936-2023-27-2-145-149

Командный менеджмент как фактор эффективности медицинской организации

Гурген Борисович Падиев

Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н. А. Семашко,
г. Москва, Российская Федерация

goorgen1990@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-9978-7271>

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы обеспечения эффективности медицинской организации на основе командного менеджмента. Отмечено, что здравоохранение является одной из наиболее интенсивно развивающихся и перспективных профессиональных областей, особенности функционирования медицинских организаций обусловлены отраслевой принадлежностью. Системы оказания медицинской помощи являются примером сложных организаций, работающих в условиях высоких ставок в динамичной политике и нормативно-правовой среде. Координация и предоставление безопасной и высококачественной медицинской помощи требует надёжной командной работы и взаимодействия как внутри, так и за пределами организационных, дисциплинарных, технических и культурных границ. В работе подчёркивается роль командного менеджмента как фактора эффективности оказания медицинской помощи и функционирования медицинской организации в целом.

Ключевые слова: командная работа; здравоохранение; сотрудничество; системы здравоохранения; медицинская организация; менеджмент; стратегическое управление; эффективность

Для цитирования: Падиев Г. Б. Командный менеджмент как фактор эффективности медицинской организации // Ремедиум. 2023. Т. 27, № 2. С. 145—149. doi:10.32687/1561-5936-2023-27-2-145-149

Review article

Team management as a factor of efficiency of a medical organization

Gurgen B. Padiev

N. A. Semashko National Research Institute of Public Health, Moscow, Russian Federation

goorgen1990@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-9978-7271>

Annotation. The article discusses the issues of ensuring the effectiveness of a medical organization based on team management. It is noted that healthcare is currently one of the most intensively developing and promising professional fields, in which there are features of the functioning of medical organizations due to industry affiliation. Healthcare delivery systems are an example of complex organizations operating at high rates in a dynamic policy and regulatory environment. Coordination and provision of safe and high-quality medical care requires reliable teamwork and interaction both inside and outside organizational, disciplinary, technical and cultural boundaries. The work emphasizes the role of team management as a factor in the effectiveness of medical care and the functioning of the medical organization as a whole.

Key words: teamwork; healthcare; cooperation; healthcare systems; medical organization; management; strategic management; efficiency

For citation: Padiev G. B. Team management as a factor of efficiency of a medical organization. *Remedium*. 2023;27(2):145–149. (In Russ.). doi:10.32687/1561-5936-2023-27-2-145-149

Введение

Неэффективная координация медицинской помощи и лежащие в её основе неоптимальные процессы совместной работы являются проблемой общественного здравоохранения. Системы оказания медицинской помощи являются примером сложных организаций, работающих в условиях высоких ставок в динамичной политике и нормативно-правовой среде. Координация и предоставление безопасной и высококачественной медицинской помощи требуют надёжной командной работы и сотрудничества как внутри, так и за пределами организационных, дисциплинарных, технических и культурных границ.

Одним из факторов, который считается распространённым и способствующим врачебным ошиб-

кам, является фрагментарный характер оказания медицинской помощи, т. е. неспособность медицинского персонала оказывать скоординированную медицинскую помощь, выступая единой командой. Следовательно, психологические исследования того, как члены команды образуют сплочённые социальные единицы, взаимозависимо функционируют и со временем адаптируются для достижения общих целей и управления сложной работой, способствуют образовательным, технологическим и перепроектирующим мероприятиям для улучшения оказания медицинской помощи, результатов лечения пациентов и, в конечном счете, общественного здравоохранения.

В связи с этим исследование принципов, форм, функций, технологий и иных элементов командного менеджмента представляется перспективным с точ-

ки зрения эффективного управления медицинской организацией.

Цель настоящего исследования заключается в том, чтобы рассмотреть теоретические аспекты формирования и управления медицинскими командами в рамках командного менеджмента организаций здравоохранения. Работа написана с использованием метода теоретического обзора научных публикаций, позволяющего определить основные теоретические положения функционирования медицинских команд и командного менеджмента в организациях системы здравоохранения.

Эффективная командная работа признана во всём мире как важнейший инструмент для построения системы оказания пациентоориентированной медицинской помощи.

Команда может быть определена как «различный набор из двух или более человек, которые взаимодействуют динамично, взаимозависимо и адаптивно для достижения общей и ценной цели/задачи/миссии, которым назначены конкретные роли или функции для выполнения и которые имеют ограниченный срок членства»¹. В этом же документе определено, что эффективная команда — это та, «в которой члены команды, включая пациентов, общаются друг с другом, а также объединяют свои наблюдения, опыт и обязанности по принятию решений для оптимизации ухода за пациентами». Понимание культуры рабочего места и ее влияния на динамику и функционирование команды сделает члена команды хорошим командным игроком.

S. W. Kozlowski и соавт. предлагают определение команд, описывая их как «двух или более человек, которые социально взаимодействуют (лицом к лицу или, всё чаще, виртуально); обладают одной или несколькими общими целями; объединены для выполнения организационно значимых задач; демонстрируют взаимозависимость в отношении рабочего процесса, целей и результатов; имеют разные роли и обязанности; и вместе встроены во всеобъемлющую организационную систему с границами и связями с более широким системным контекстом и средой выполнения задач» [1]. Несмотря на исчерпывающий характер, этот подход определяет команды несколько механистичным образом с точки зрения их дизайна с внешней ориентацией. Этому взгляду была противопоставлена другая точка зрения, которая рассматривает команды как более динамичные и самостоятельно создаваемые организации. Это привело S. E. Humphrey и соавт. к определению команд как «совокупности взаимозависимых отношений и видов деятельности, организующих меняющиеся наборы или подмножества участников, встроены в более широкую ресурсную и институциональную среду и имеющих отношение к ней» [2].

С другой стороны, командная работа — это процесс, возникающий в результате взаимодействия,

установленного между членами команды, и его, по мнению E. Salas и соавт., можно определить как «набор взаимосвязанных мыслей, действий и чувств каждого члена команды, которые необходимы для функционирования в команде и которые в совокупности способствуют скоординированной, адаптивной работе и достижению поставленных задач, приводящих к дополнительным результатам» [3]. Командная работа отражает ежеминутное поведение и взаимодействия, которые происходят между членами команды при выполнении задачи. По предложению E. Salas и соавт., командная работа основывается на ряде фундаментальных принципов: она характеризуется набором моделей поведения, познаний и установок, которые должны быть гибкими и адаптивными; члены команды должны контролировать друг друга и чувствовать себя в безопасности, предоставляя обратную связь и комфортно получая её; члены команды также должны быть готовы и способны оказывать поддержку другим членам команды в их операциях и деятельности; командная работа предполагает чёткое и лаконичное общение; члены команды должны быть способны координировать взаимозависимые действия для принятия коллективных мер; командная работа требует лидерства, которое обеспечивает направление, планирование, распределение и координацию деятельности; и, наконец, командная работа подвержена внешним воздействиям, а также требованиям самой задачи.

В настоящее время за пациентами редко ухаживает только один медицинский работник. В контексте сложной системы здравоохранения эффективная командная работа имеет важное значение для безопасности пациентов, поскольку она сводит к минимуму неблагоприятные события, вызванные недопониманием с другими ухаживающими за пациентом и непониманием ролей и обязанностей. Пациенты, несомненно, заинтересованы в собственном выздоровлении и также должны участвовать в процессе коммуникации с медицинскими командами для снижения рисков врачебных ошибок и потенциальных неблагоприятных побочных эффектов.

«Один всезнающий врач или частная медсестра, жившая в сообществе в «старые добрые времена», заботились о людях, и к любому из них было очень легко обратиться при необходимости в любое время суток» [4]. С тех пор здравоохранение сильно изменилось, ускорив темпы трансформации за последние 20 лет в несколько раз. В настоящее время считается нежелательным практиковать изолированную медицинскую помощь, поскольку она может подвергать пациента риску². Современное здравоохранение быстро развивается, выступает движущей силой перехода практикующих врачей «от со-

¹ World Health Organization. Being an effective team player. URL: http://www.who.int/patientsafety/education/curriculum/who_mc_topic-4.pdf (дата обращения: 12.03.2023).

² Gawande A. Cowboys and Pit Crews. Harvard Medical School Commencement Address, 2011. URL: <https://atulgawande.com/wp-content/uploads/2011/05/2011-05-26-HMS-Commencement.pdf> (дата обращения: 12.03.2023).

листов к членам команд, которые разделяют общую цель» [5].

Сегодня, по мере того как клиницисты и пациенты внедряют новые технологии в процесс оказания медицинской помощи, общая скорость изменений в системах здравоохранения будет увеличиваться. Например, Национальный центр обмена информацией о рекомендациях США перечислил более 2700 рекомендаций по клинической практике, и каждый год публикуются результаты более 25 000 новых клинических испытаний³. Ни один практикующий врач не может обработать, усвоить и использовать всю эту информацию, и потребность в специальных знаниях в специализированных областях ухода для разных членов медицинских команд стала необходимостью. Сейчас необходимо стремиться к совершенству в науке и практике межпрофессионального командного медицинского взаимодействия.

В отрасли здравоохранения существует большое разнообразие типов и конфигураций команд. Командная работа в здравоохранении охватывает широкий спектр — от тесно связанных хирургических или травматологических бригад до виртуальных команд консультантов, помогающих в постановке диагноза, до слабо связанных команд, работающих над лечением хронических заболеваний, и даже трансляционных научных групп, работающих над объединением исследователей фундаментальных наук и членов аналитических групп. Оказание медицинской помощи включает в себя множество профессиональных ролей, выполняемых в различных структурах и выполняющих разнообразные задачи. Размеры команд варьируются от диадных (например, поставщики медицинских услуг и пациенты, участвующие в совместном принятии решений) до обширных многогрупповых систем. Медицинские бригады (команды) различаются по большинству характеристик, связанных с эффективностью работы команды, включая дифференциацию полномочий и навыков, временную стабильность, физическое и временное распределение. Медицинские бригады выполняют различные задачи, начиная от решения сложных проблем и планирования (например, постановки диагноза и планирования лечения во время междисциплинарных раундов) и заканчивая интенсивной психомоторной работой, требующей координации (например, хирургические процедуры). Иными словами, команды в здравоохранении охватывают весь спектр командной таксономии.

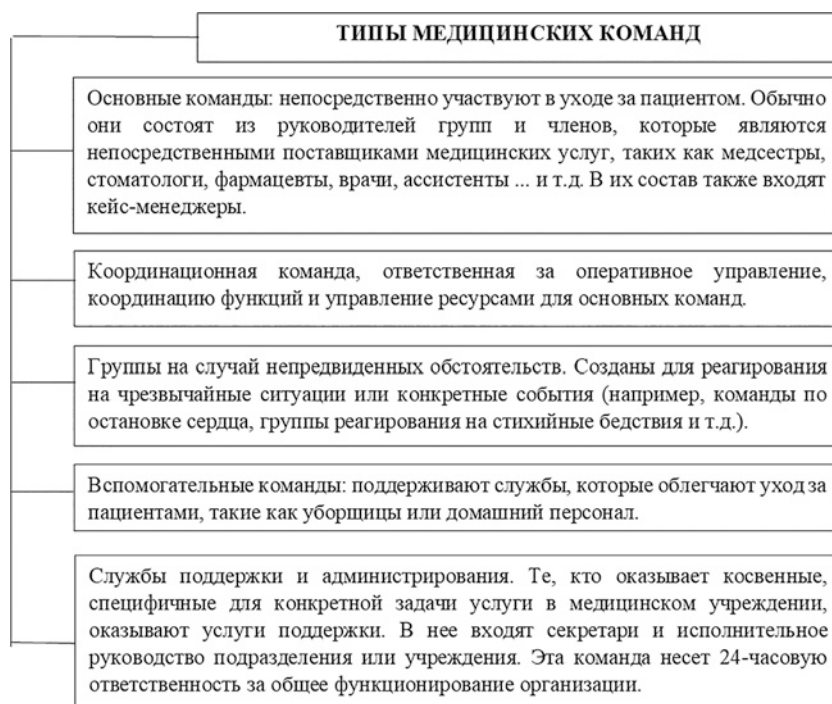


Рис. 1. Типы медицинских команд [6].

В системах здравоохранения можно выделить различные типы команд (рис. 1).

Существует множество моделей, описывающих эффективную командную работу. Исторически принципы эффективности командного менеджмента пришли в отрасль здравоохранения из других сфер народного хозяйства и включают указанные на рис. 2.

Исследование команд, процессов командной работы и командного менеджмента в здравоохранении важно по двум основным причинам. Во-первых, качество командной работы связано с качеством и безопасностью систем оказания медицинской помощи. Это даёт возможность команде исследователей внести свой вклад в решение крупных социальных проблем. Во-вторых, индустрия здравоохранения предоставляет средства для разработки и тестирования теорий в широком масштабе в самых разных типах команд.

Инструменты улучшения работы команды здравоохранения могут быть классифицированы как контрольные списки, таблицы целей и анализ случаев. Их цель — улучшить коммуникацию, чётко изложить командные процессы, цели и обсуждение конкретных случаев [7]. Например, стандартизированные протоколы передачи обслуживания представляют собой тип структурированного командного взаимодействия (т. е. контрольный список), используемый для преодоления потери информации, возникающей между переходами на лечение. Эти протоколы способствуют более широкому обмену информацией и улучшают результаты пациентов, поставщиков и организаций [8].

Инструменты для повышения эффективности команды привлекательны, потому что они часто представлены как простые и специализированные

³ Institute of Medicine (US) Committee on Standards for Developing Trustworthy Clinical Practice Guidelines. Clinical Practice Guidelines We Can Trust Washington (DC): National Academies Press (US); 2011. URL: http://www.nap.edu/openbook.php?record_id=13058&page=R1 (дата обращения: 12.03.2023).

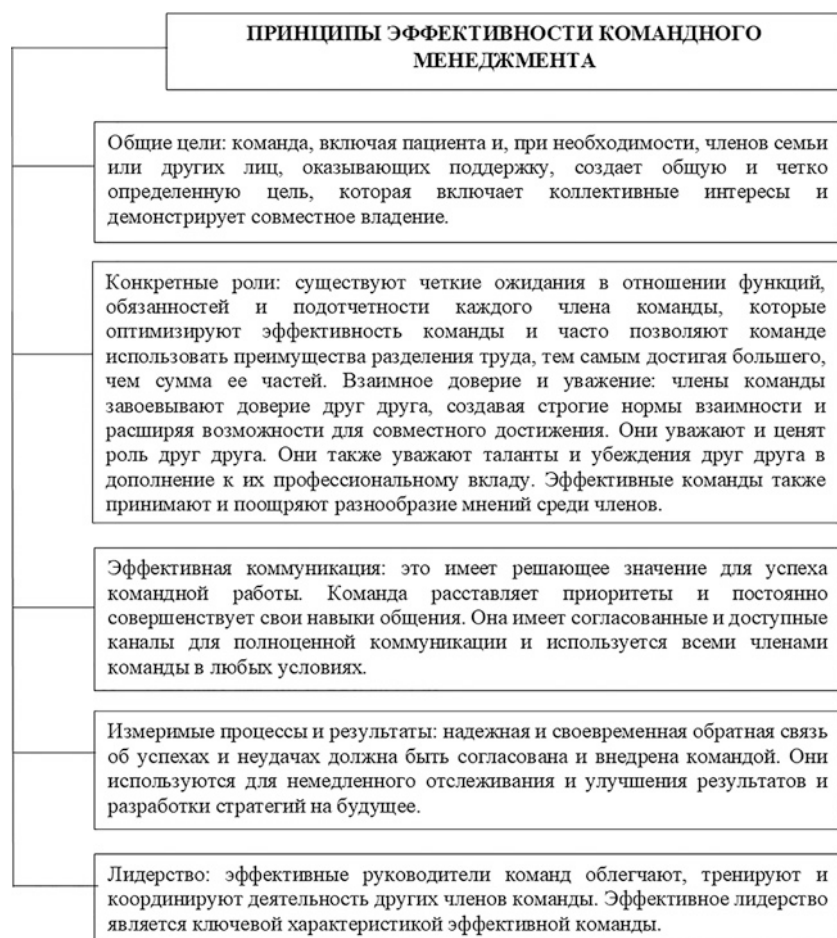


Рис. 2. Принципы эффективности командного менеджмента.

альтернативы другим, более сложным и трудоемким командным мероприятиям, таким как обучение. Часто предполагается, что они будут поняты и быстро приняты. Таким образом, командные инструменты внедряются с небольшим количеством инструкций по их использованию в повседневной практике [7]. Кроме того, персонал может колебаться в принятии инструментов и стратегий, пока не поймет их ценность и как в результате изменится рабочий процесс. Инструменты и стратегии улучшения работы команды должны быть интегрированы в культуру и рабочий процесс подразделения или организации.

Большинство командных исследований в области здравоохранения сосредоточено на учреждениях неотложной помощи и тесно связанных командах действий (например, хирургических бригадах, бригадах травматологов и скорой медицинской помощи).

Заключение

Особенности командного менеджмента в здравоохранении, описанные в настоящей работе, основаны главным образом на исследованиях медицинских бригад и внедрения принципов командной работы в условиях неотложной медицинской помощи. Однако, благодаря углублению исследовательского фокуса относительно принципов и факторов эффективности команд и процессов совместной работы в более сложных организационных системах, ко-

торые должны работать взаимосвязано в течение более длительного периода времени, представляется возможным лучше управлять качеством оказания медицинской помощи: например, создавать медицинские команды в отделениях паллиативной помощи для неизлечимых пациентов или интегрировать службы охраны психического здоровья в рамках первичной медико-санитарной помощи в региональных медицинских учреждениях, в которых члены клинической команды могут физически не находиться рядом с пациентами или друг с другом в силу территориальной удаленности. Исследования командного менеджмента могут помочь в решении важных вопросов путем партнерства и обучения у других исследовательских сообществ, включая ученых в области общественного здравоохранения, служб здравоохранения и оказания медицинской помощи, специалистов по внедрению и других, заинтересованных в понимании улучшения командной работы и координации во всем континууме здравоохранения. Уникальные и сложные конфигурации команды, а также текущие преобразования в системах оказания медицинской помощи предоставляют командному менеджменту широкие возможности для совершенствования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Kozlowski S. W., Ilgen D. R. Enhancing the effectiveness of work groups and teams // *Psychological Science in the Public Interest*. 2006. Vol. 7, N 3. P. 77—124. doi: 10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x
2. Humphrey S. E., Aime F. Team microdynamics: toward an organizing approach to teamwork // *Academy of Management Annals*. 2014. Vol. 8, N 1. P. 443—503. doi: 10.1080/19416520.2014.904140
3. Salas E., Sims D. E., Burke C. S. Is there a “big five” in teamwork? // *Small Group Research*. 2005. Vol. 36, N 5. P. 555—599. doi: 10.1177/1046496405277134
4. Mitchell P., Wynia M., Golden R. et al. Core principles and values of effective team-based health care: discussion paper. Washington; 2012.
5. Babiker A., El Hussein M. E., Al Nemri A. et al. Health care professional development: Working as a team to improve patient care // *Sudan J. Paediatr*. 2014. Vol. 14, N 2. P. 9—16.
6. Buljac-Samardzic M., Doekhie K. D., van Wijngaarden, J. D. Interventions to improve team effectiveness within health care: a systematic review of the past decade // *Human Resources for Health*. 2020. Vol. 18, N 1. P. 1—42.
7. Keebler J. R., Dietz A. S., Lazzara E. H. et al. Validation of a teamwork perceptions measure to increase patient safety // *BMJ Qual. Saf.* 2014. Vol. 23, N 9. P. 718—726. doi: 10.1136/bmjqs-2013-001942

REFERENCES

1. Kozlowski S. W., Ilgen D. R. Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*. 2006;7(3):77—124. doi: 10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x
2. Humphrey S. E., Aime F. Team microdynamics: toward an organizing approach to teamwork. *Academy of Management Annals*. 2014;8(1):443—503. doi: 10.1080/19416520.2014.904140

3. Salas E., Sims D. E., Burke C. S. Is there a “big five” in teamwork? *Small Group Research*. 2005;36(5):555—599. doi: 10.1177/1046496405277134
4. Mitchell P., Wynia M., Golden R. et al. Core principles and values of effective team-based health care: discussion paper. Washington; 2012.
5. Babiker A., El Hussein M. E., Al Nemri A. et al. Health care professional development: Working as a team to improve patient care. *Sudan J. Paediatr*. 2014;14(2):9—16.
6. Buljac-Samardzic M., Doekhie K. D., van Wijngaarden, J. D. Interventions to improve team effectiveness within health care: a systematic review of the past decade. *Human Resources for Health*. 2020;18(1):1—42.
7. Keebler J. R., Dietz A. S., Lazzara E. H. et al. Validation of a teamwork perceptions measure to increase patient safety. *BMJ Qual. Saf.* 2014;23(9):718—726. doi: 10.1136/bmjqs-2013-001942

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 09.09.2022; одобрена после рецензирования 06.10.2022; принята к публикации 29.03.2023.

The article was submitted 09.09.2022; approved after reviewing 06.10.2022; accepted for publication 29.03.2023.