



**Медицински университет -Варна  
„Проф. Д-р Параскев Стоянов”**

---

**Медицински колеж - Варна  
УС “Зъботехник”**

**Ани Атанасова Атанасова**

**Значимостта на човешките ресурси за успешното  
развитие на Самостоятелна медико-техническа  
(зъботехническа) лаборатория**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертационен труд за присъждане  
на образователна и научна степен  
**„доктор“**

**Научна специалност: „Управление на здравните грижи“**

**Научен ръководител:**

Проф. Соня Тончева, д.оз.н.

**Официални рецензенти:**

Проф. Годорка Костадинова, д.и.

Доц. д-р Невяна Фесчиева, д.м.

**Варна 2018 г.**

Дисертационният труд съдържа 152 стандартни страници и е онагледен с 6 таблици и 41 фигури. Приложения – 3. Цитирани са 143 литературни източника, от които 72 на кирилица и 71 на латиница.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита на катедрен съвет на Катедрата по Здравни грижи при МУ ”Проф. Д-р Параскев Стоянов” – Варна на 09.07.2018 г.

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на 03.10.18 г. от 14:00 часа в зала 112 на Медицински колеж – Варна на открито заседание на Научното жури.

Материалите по защитата са на разположение в Научен отдел на МУ – Варна и са публикувани на интернет страницата на МУ - Варна

## СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ	5
I. ЧАСТ ПЪРВА	6
1. ЦЕЛ, ЗАДАЧИ, МЕТОДИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ НА ПРОУЧВАНЕТО	6
1.1. Цел и задачи на проучването	6
1.2. Хипотези	6
1.3. Организация на проучването	7
1.4. Инструментариум на проучването	10
II. ЧАСТ ВТОРА	12
2. РЕЗУЛТАТИ ОТ СОБСТВЕНИ ПРОУЧВАНИЯ И ОБСЪЖДАНЕ	12
2.1. Мнение на управители на зъботехнически лаборатории относно мениджърските им умения и значимостта на човешките ресурси за успеха на СМТЛ	12
2.2. Мнение на зъботехници (наемни работници) относно значимостта на човешките ресурси за успешна СМТЛ	17
2.3. Мнение на дентални лекари относно значимостта на човешките ресурси за успешното развитие на лабораторията	23
2.4. Сравнителен анализ на мнението на управителите, зъботехниците и денталните лекари относно значимостта на човешките ресурси за успешното развитие на зъботехническата лаборатория	26
III. ЧАСТ ТРЕТА	46
3. ОПТИМАЛНО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ЗЪБОТЕХНИЧЕСКА ЛАБОРАТОРИЯ ЗА УСПЕШНОТО Ъ РАЗВИТИЕ	46
3.1. SWOT анализ на зъботехническа лаборатория	46
3.2. Модел за оптимално управление на човешките ресурси в зъботехническа лаборатория за успешното ѝ развитие	48
IV. ЧАСТ ЧЕТВЪРТА	53
4. ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ	53
4.1. Изводи	53
4.2. Препоръки	54
ПРИНОСИ	55
ПУБЛИКАЦИИ СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	56

## ИЗПОЛЗВАНИ СЪКРАЩЕНИЯ

<b>АБЧО</b>	Агенция на българските черноморски общини
<b>АМЗ</b>	Анатомия и морфология на зъбите с рисуване, скулптиране и моделиране
<b>АФБ</b>	Анатомия, физиология и биомеханика на дъвкателния апарат
<b>ДВ</b>	Държавен вестник
<b>ЕДИ</b>	Единни държавни изисквания
<b>ЗВО</b>	Закон за висшето образование
<b>ЗЗ</b>	Закон за здравето
<b>ЗЛЗ</b>	Закон за лечебните заведения
<b>Зъб. материалознание</b>	Зъботехническо материалознание, апаратура и инструментариум
<b>МЗ</b>	Министерство на здравето
<b>МК</b>	Медицински колеж
<b>МЧР</b>	Мениджмънт на човешките ресурси
<b>ОКС</b>	Образователно-квалификационна степен
<b>РЗИ</b>	Районна здравна инспекция
<b>РЦЗ</b>	Районен център по здравеопазване
<b>СЗБ</b>	Съюз на зъботехниците в България
<b>СМТЛ</b>	Самостоятелна медико-техническа лаборатория
<b>ТЗП</b>	Технология на зъбните протези
<b>УЧР</b>	Управление на човешките ресурси
<b>ЧЛП</b>	Челюстно-лицева протетика

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Дейността на зъботехника като член на денталния екип възстановяващ дефектите на зъбните редици, е насочена към производство на услуги, чрез изработването от него зъбопротезни конструкции, ортодонтски апарати и шини. Не винаги той работи сам в своята практика. Често изпълнява и ролята на мениджър, като наема служители.

Мисията на управление на човешките ресурси в организацията е откриването, развиването и запазването на най-подходящите хора за работа в полза на обществения интерес и издигане на престижа на организацията. Човешките ресурси са тези, които съединяват суровините, технологията, информационните и паричните ресурси в продукцията. Планират процесите и ги организират и контролират. Те са скъпи и уникални. Наемането на служители в организациите, трябва да способства за повишаване на общественото доверие и възприемане на заетите като квалифицирани служители и способни професионално да се справят с поставените към тях изисквания. Този процес трябва да бъде съпроводен с усъвършенстване на работната среда и условия на труд, които да гарантират сигурност на работното място на служителите; мотивация; добро възнаграждение, адекватно на постигнатите резултати; възможност за обучение и развитие в кариерата; добри служебни и човешки взаимоотношения.

Ефективното управление на човешките ресурси изисква ръководители, които имат висок морал, ценности и модели на поведение, отговарящи на заявените ценности на организацията, които разбират значимия ефект от подобряването на управлението и работят за усъвършенстване на системата по човешки ресурси, за да се постигнат добри резултати.

Мотивацията заема водещо място в структурата на личността и се разглежда като ключов момент за постигане на успех. Всеки, който знае причините за нашето поведение и начина, по който съзнанието ни е достигнало до тях, държи в ръцете си мощно оръжие за влияние върху това, което правим. Съвременното компетентно, прозрачно и ефективно управление на човешките ресурси създава способни, отговорни, мотивирани служители, притежаващи необходимите компетентности и потенциал за успешно изпълнение на целите на управлението.

Изследователският ни интерес да разработим темата за „Значимостта на човешките ресурси за успешното развитие на Самостоятелна медико-техническа (зъботехническата) лаборатория, е продиктуван от липсата на достатъчно литературни източници и изчерпателни проучвания по темата, които да доказват положителното влияние на човешките ресурси за развитието и конкурентоспособността на зъботехническата лаборатория на пазара на труда.

Научното изследване ще даде възможност да се направи оценка на значимостта на човешките ресурси за успеха на зъботехническата практика и да се разработи и създаде Модел за оптимално управление на човешките ресурси в зъботехническа лаборатория за успешното ѝ развитие.

## I. ЧАСТ ПЪРВА

### 1. ЦЕЛ, ЗАДАЧИ, МЕТОДИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ НА ПРОУЧВАНЕТО

#### 1.1. Цел и задачи на проучването

**Цел:** Да се изследва влиянието на човешкия фактор за развитието на Самостоятелна медико-техническа (зъботехническа) лаборатория и въз основа на получените резултати да се предложи Модел за оптимално управление на човешките ресурси в зъботехническа лаборатория за успешното ѝ развитие.

За постигане на целта си поставихме следните **задачи:**

1. Да се проучат управлението на човешките ресурси и организационните умения на управителите в зъботехническата лаборатория.
2. Да се изследва значимостта на добрия микроклимат в зъботехническата лаборатория за успешното ѝ развитие.
3. Да се оценят факторите, влияещи на текучеството на персонал в зъботехническата лаборатория.
4. Да се изясни влиянието на комуникацията в лабораторията и с денталните лекари за успешната работа в екип.
5. Да се проучи мнението на зъботехниците (наемни служители) в лабораториите, относно тяхната роля и мотивация за успешното функциониране на зъботехническата практика.
6. Да се проучи мнението на денталните лекари, работещи със зъботехнически лаборатории, в които има заемни служители (зъботехници), относно значимостта на човешките ресурси за успешното развитие на зъботехническата лаборатория.
7. Да се разработи и предложи Модел за оптимално управление на човешките ресурси в зъботехническа лаборатория за успешното ѝ развитие.

#### 1.2. Хипотези

- Допускаме, че зъботехническите лаборатории се развиват успешно, благодарение на мениджърските умения на управителите и квалификацията и мотивацията на персонала, добрата работа в екип и комуникация.
- Допускаме, че съществуват проблеми с управлението на лабораториите, дължащи се на лош мениджмънт на човешките ресурси - липса на добра комуникация, демотивация на служителите и нежелание за работа в екип, водещи до проблеми в развитието на практиката.
- Допускаме, че с напредването на технологичното развитие влиянието на човешките ресурси върху успеха на зъботехническата практика намалява и фокусът на управление се измества в посока подобряване на материалната база.

### 1.3. Организация на проучването

#### 1.3.1. Предмет на проучването

Предмет на изследване на настоящата разработка са организационните и ръководните умения на управителите на зъботехническите лаборатории, мотивацията, квалификацията и професионалните умения на зъботехниците, добрата комуникация и работа в екип с денталните лекари.

#### 1.3.2. Обект на проучването

За обект на проучване определихме:

- Управители (зъботехници) на зъботехнически лаборатории, в които работят зъботехници (наемни работници), със стаж като ръководители не по-малко от 2 години, практикуващи в Черноморския регион.
- Зъботехници, работещи като заемни работници в зъботехническа лаборатория, със стаж не по-малко от 2 години, практикуващи в Черноморския регион.
- Лекари по дентална медицина, практикуващи в Черноморския регион, работещи със зъботехнически лаборатории, в които има заемни зъботехници.

#### 1.3.3. Обем на проучването

Обхванати са 250 лица, разпределени както следва:

**I група - управители на зъботехнически лаборатории (зъботехници) – 58/144 (40,27 %) респонденти от Варна, Добрич и Бургас.**

<u>Варна</u>	<u>Добрич</u>	<u>Бургас</u>
38/90 (42,20 %)	5/19 (26,30 %)	15/35 (42,90 %)

**II група – зъботехници, работещите като заемни служители в зъботехнически лаборатории във Варна, Добрич, Бургас – 126 респонденти.**

<u>Варна</u>	<u>Добрич</u>	<u>Бургас</u>
77	12	37

**III група - дентални лекари - работещи със зъботехнически лаборатории, в които има заемни зъботехници – 66 респонденти.**

<u>Варна</u>	<u>Добрич</u>	<u>Бургас</u>
47	7	12

#### 1.3.4. Логически единици на проучването

- Всеки Управител (зъботехник) на зъботехническа лаборатория
- Всеки зъботехник, работещ като заемен служител в зъботехническа лаборатория.

- Всеки лекар по дентална медицина, работещ с лаборатория в която има наемни служители.

### 1.3.5. Критерии за включване в проучването

- *Управители (зъботехници) на зъботехническа лаборатория.*
  1. Да са управители на СМТЛ, в която работят зъботехници (наемни работници).
  2. Да са със стаж като ръководители не по-малко от 2 години.
  3. Да практикуват в Черноморския регион.
  4. Да участват анонимно и доброволно в проучването.
- *Зъботехници.*
  1. Да работят като наемни зъботехници в зъботехническа лаборатория.
  2. Да са със стаж не по-малко от 2 години.
  3. Да практикуват в Черноморския регион.
  4. Да участват анонимно и доброволно в проучването.
- *Лекари по дентална медицина.*
  1. Да работят със зъботехнически лаборатории, в които има наемни зъботехници.
  2. Да практикуват в Черноморския регион.
  3. Да участват анонимно и доброволно в проучването.

### 1.3.6. Време и място на проучването

Проучването стартира през месец май 2017 г. и приключи месец октомври в градовете Варна, Добрич и Бургас.

Проучването е реализирано в седем етапа (табл. 1.).

**Табл. 1. Етапи за разработване на дисертационния труд**

Етап	Описание	Време
I	Събиране и анализиране на литературни източници	март 2017-март 2018 г.
II	Изготвяне на инструментите за проучването	март 2017 г.
III	Определяне на центровете за провеждане на проучването	април 2017 г.
IV	Провеждане на проучването	май - октомври 2017 г.
V	Обработка и анализ на резултатите	ноември 2017 – април 2018 г.
VI	Изготвяне на модели, алгоритми и стратегии	януари- май 2018
VII	Оформяне на окончателния вид на дисертационния труд	юни 2018

- **Място на провеждане** – Зъботехнически лаборатории с управители (зъботехници), в които работят зъботехници (наемни служители) от Черноморския регион, включващ (според Агенцията на българските черноморски общини /АБЧО) 18 общини: обл. Добрич (общ. Добрич, общ. Шабла, общ. Каварна, общ. Балчик), обл. Варна (общ. Варна, общ. Девня, общ. Аксаково, общ. Бяла, общ. Белослав, общ. Аврен,



общ. Долни чифлик) и обл. Бургас (общ. Бургас, общ. Несебър, общ. Поморие, общ. Созопол, общ. Приморско, общ. Царево, общ. Малко Търново) (137). Изследвани са зъботехнически лаборатории и дентални кабинети, работещи със зъботехнически лаборатории, в които има наемни зъботехници, регистрирани в градовете Варна, Бургас и Добрич, защото в по-малките градове те не отговарят на изискванията за включване в извадката.

Анкетното проучване на трите групи респонденти е извършено самостоятелно от водещия изследовател, което гарантира надеждност на работа със собствено разработения инструментариум.

### **1.3.7. Източници за набиране на информация**

- Достъпна наша и чужда литература;
- Мнение на управители (зъботехници) на зъботехнически лаборатории, в които работят наемни работници, регистрирани в Черноморски регион;
- Мнение на зъботехници, работещи като наемни служители в СМТЛ, регистрирани в Черноморски регион;
- Мнение на лекари по дентална медицина, регистрирани Черноморски регион, работещи със зъботехнически лаборатории, в които работят наемни зъботехници;
- Нормативни документи – закони, наредби и квалификационна характеристика на специалността.

### **1.3.8. Методи, приложени за реализирането на целта и задачите на изследването:**

- **Теоретичен анализ** - насочен към операционализиране на използваните понятия чрез сравнение, обобщение и интерпретация на литературните източници.
- **Документален метод** – използван за набиране на информация относно съдържанието и организацията на СМТЛ по зъботехника, чрез проучване на нормативни документи; анализ на съдържанието на учебната документация в УС „Зъботехник“.
- **Анкетен метод** – приложен за проучване, събиране, обобщаване и анализиране на информацията относно мнения и оценки:
  - На управителите на медико-технически (зъботехнически) лаборатории относно управление и качества на наемните служители, като фактор за успешното функциониране на практиката.
  - На наемни зъботехници относно мотивация в труда, удовлетвореност от професионална реализация и обучение по специалността.
  - На лекари по дентална медицина относно значимостта на човешките ресурси за успешното развитие на зъботехническата лаборатория.
- **SWOT анализ** – за определяне на силните и слаби страни на управлението на човешките ресурси в зъботехническите лаборатории и съществуващите възможности и заплахи на околната среда.
- **Статистически методи** – за анализ и интерпретация на експерименталните данни с

оглед разкриване същността на наблюдаваните явления, обект на настоящото проучване, използвахме:

- Дисперсионен анализ (ANOVA) за оценка доколко влиянието на даден фактор е статистически значимо или не;
- Вариационен анализ за изследване на количествените характеристики на показателите;
- Корелационен анализ за оценка на зависимостта между изследваните показатели. Оценката на силата на зависимостта между променливите се базира на резултатите от коефициента на Пийърсън ( $r$ ) и на Спиърман ( $\rho$ ): като коефициентът на Спиърман изчислява корелацията на базата на монотонни взаимоотношения, а на Пийърсън на базата на линейни връзки. Степента на асоциация между променливите е определяна като значителна при  $r > 0,5 < r = 0,7$ ; голяма при  $0,7 < r = 0,9$  и изключително голяма при  $r > 0,9$  при  $p \leq 0,05$ ;
- Регресионен анализ за оценка на възможните функционални зависимости между изследваните показатели. Изследване на причинно-следствените връзки;
- Мултирегресионен стъпков анализ за определяне на основните фактори;
- Сравнителен анализ (оценка на хипотези) –  $\chi^2$ , за сравняване на качествени показатели и изследване на разликата между тях;
- Графичен и табличен метод на изобразяване на получените резултати;

При обработка на данните е използван статистическия софтуерен пакет – IBM SPSS for Windows, v.20.0.

При всички проведени анализи се приема допустимо ниво на значимост  $p < 0,05$  при доверителен интервал 95 %.

#### 1.4. Инструментариум на проучването

За целите на проучването са разработени три анонимни, индивидуални и преки анкетни карти.

**Анкетна карта 1 (Приложение 1)** – за проучване на мнението на управителите на зъботехническите лаборатории (с наемни зъботехници) като мениджъри, за успешното управление на частната им практика. Картата включва 25 въпроса, изследващи стажа, опита, образованието, начините за справяне с проблемните ситуации, методите за мотивация и стимулиране на служителите за по – качественото изпълнение на задачите, комуникацията и работата в екип. От тях 23 въпроси са закрити за проучване на мнението и 2 са открити за получаване на допълнителна информация, предложения и препоръки.

**Анкетната карта 2 (Приложение 2)** - за проучване на мнението на зъботехниците като наемни служители в зъботехнически лаборатории относно тяхната роля и мотивация за успешното функциониране на практиката. Картата включва 23 въпроса, изследващи стажа, образованието, мотивацията и квалификацията, качествата, които е необходимо да притежават зъботехниците за по-успешна практика.

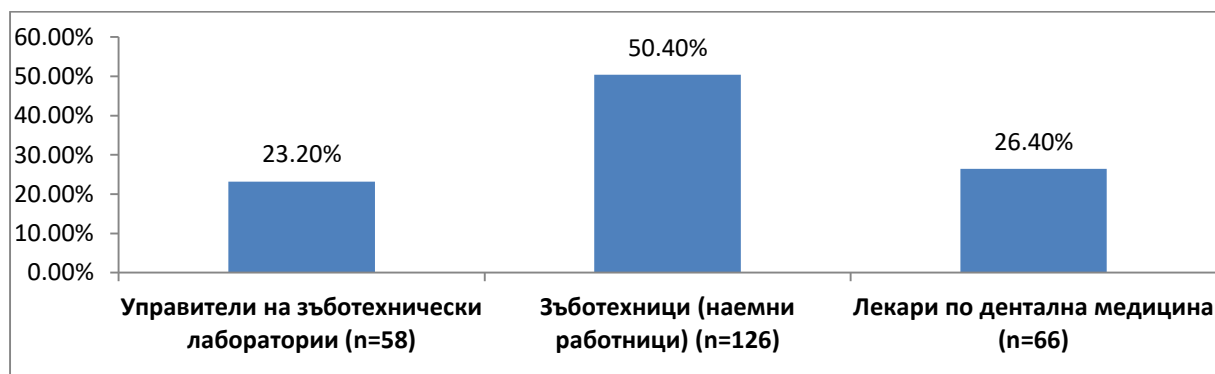
От тях 21 въпроси са закрити за проучване на мнението и 2 са открити за получаване на допълнителна информация, предложения и препоръки.

**Анкетна карта 3 (Приложение 3)** - проучване на мнението на дентални лекари работещи със зъботехнически лаборатории, в които има наемни зъботехници относно значимостта на човешкия фактор за успешното развитие на зъботехническата лаборатория. Картата включва 17 въпроса, изследващи мнението им относно необходимостта от професионализъм, добра комуникация и работа в екип за развитието на зъботехническата лаборатория. От тях 15 въпроси са закрити за проучване на мнението и 2 са открити за получаване на допълнителна информация, предложения и препоръки.

## II. ЧАСТ ВТОРА

### 2. РЕЗУЛТАТИ ОТ СОБСТВЕНИ ПРОУЧВАНИЯ И ОБСЪЖДАНЕ

В проучването са обхванати 250 респонденти – управители на зъботехнически лаборатории (23,20 %, n=58), зъботехници-наемни служители (50,40 %, n=126) и лекари по дентална медицина (26,40 %, n=66) от градовете Варна, Добрич и Бургас (фиг. 1).

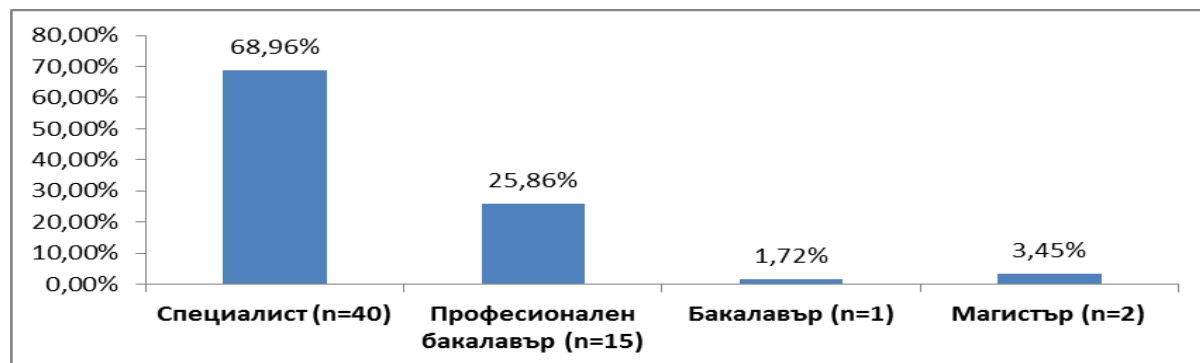


Фиг. 1. Представяне на изследваните лица според професионалния статус

#### 2.1. Мнение на управители на зъботехнически лаборатории относно мениджърските им умения и значимостта на човешките ресурси за успеха на СМТЛ

- **Характеристика на изследвания контингент (управители на зъботехническите лаборатории)**

Проучено е мнението на 58 управители на зъботехнически лаборатории на територията на гр. Варна, гр. Бургас и гр. Добрич, в които работят наемни служители, като това са 23,20 % от изследваните 250 респонденти. Установихме, че съществува многообразие на ОКС, поради многобройни промени в обучението по зъботехника и съответната ОКС (фиг. 2).



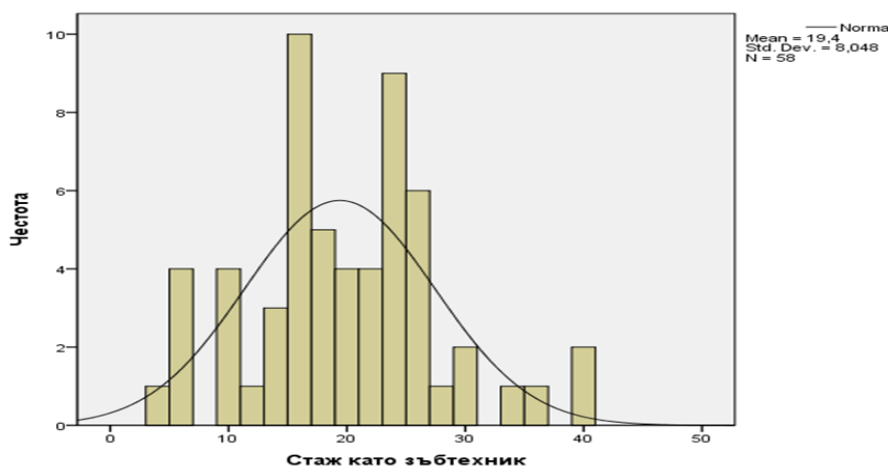
Фиг. 2. Профил на извадката според образователната степен

Резултатите от изследването показват, че малко повече от половината от тях са с ОКС „Специалист” (68,96 %), а с ОКС „професионален бакалавър” са по-малка част от анкетираните (25,86 %). В извадката са включени лица с достатъчно професионален опит и стаж по специалността. Делът на бакалаври 1,72 % и магистри 3,45 % е сравнително малък и ОКС е в различна област („Управление на здравните грижи“ и „Психология“).

Това се дължи на факта, че няма нормативни и законови изисквания за надграждащо обучение и то не е популярно и предпочитано от зъботехниците, защото не е в областта на зъботехниката.

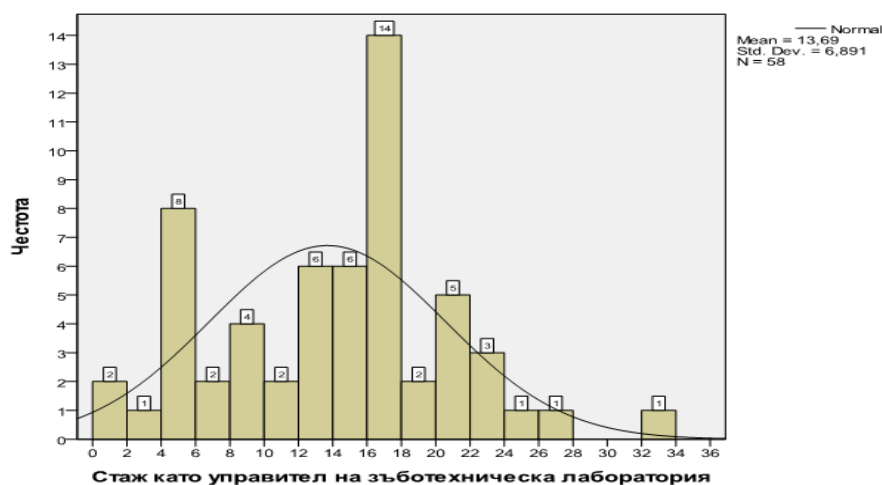
Средният трудов стаж на управителите на зъботехнически лаборатории, като зъботехници е 19,40 г.  $\pm$  8,048. Минималният стаж е 4 г., а максималният 39 г. (фиг. 3).

В извадката участват лица с достатъчно професионален опит, който позволява формиране на необходими професионални умения и компетенции и професионални контакти с денталните лекари, за създаване на своя практика.



**Фиг. 3. Профил на извадката според трудовия стаж на управителите като зъботехници**

За целта на проучването за нас беше важно да установим, какъв е стажът на управителите на зъботехническите лаборатории, като ръководители (фиг. 4.).

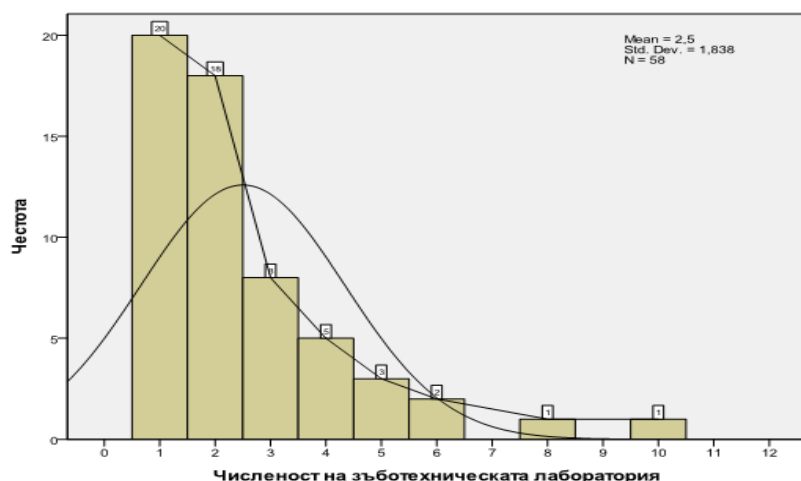


**Фиг. 4. Профил на извадката според трудовия стаж като ръководители**

Средният трудов стаж на управителите на зъботехнически лаборатории, като ръководители е  $13,69 \text{ г.} \pm 6,891 \text{ г.}$ , минималният стаж е 2г., а максималният 33 г. В проведеното анкетно проучване участват управители с достатъчно професионален опит като зъботехници и управители, което дава максимална обективност на изказаното мнение. Управителите на СМТЛ са работили като зъботехници, преди да разкрият свои практики.

Разликата между средната стойност на зъботехническия стаж ( $19,40 \pm 8,048$ ) и продължителността на управленския им стаж ( $13,69 \pm 6,891$ ) е статистически значима ( $F=2,15$ ;  $p=0,021$ ). Зъботехниците не разкриват свои лаборатории веднага след започване на стажа си, а когато придобият професионален опит, клиенти в лицето на денталните лекари, финансови средства и др. Между продължителността на стажа им като зъботехник и ръководител беше установена правопрпорционална значителна зависимост ( $r=0,648$ ;  $p < 0,001$ ).

В регистъра на РЗИ-Варна, освен броя лаборатории не намерихме реален брой работещи и регистрирани работни места. В извадката са включени само СМТЛ, за които ние знаем, че има наемни служители. Разпределението според броя работни места е представено на фиг. 5.



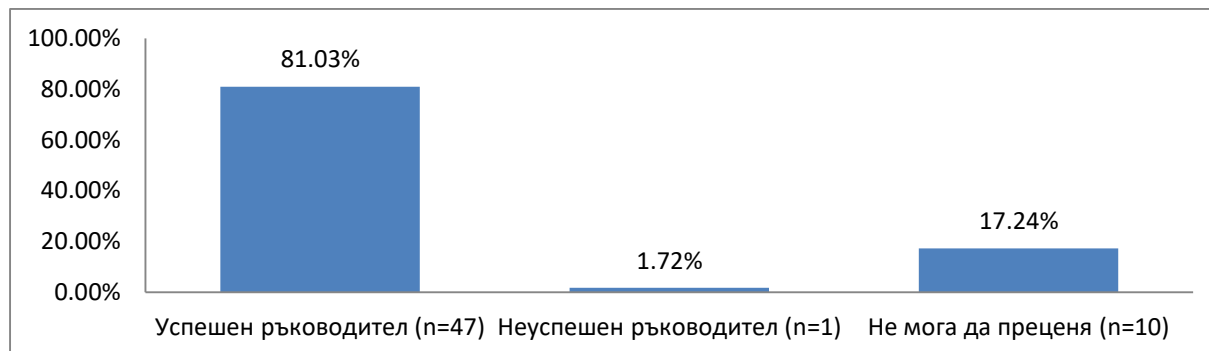
**Фиг. 5. Относителен дял на броя служители в зъботехническите лаборатории**

Служителите в зъботехническите лаборатории варират от 1 до 10 човека, като преобладават лаборатории с 1 и 2 служители (30,00 %). Това е обусловено от количеството работа и броя на денталните лекари, с които работи практиката.

Средно зъботехническите лаборатории работят с  $8,7 \pm 4,6$  лекари по дентална медицина, като броят им варира от 3 до 20 за по-големите зъботехнически лаборатории. Резултатите показват, че оптималния брой дентални лекари, с които работи една лаборатория е до 7 (55,20 %) за малки лаборатории и около 10 (15,50 %) за по-големите.

В нормативните документи, определящи стандарта за практикуване на професията зъботехник, не се разглежда длъжност управител на лаборатория, изисквания към нея и необходимост от стаж за разкриване на СМТЛ.

За нас беше интересно да установим, как управителите на зъботехнически лаборатории се оценяват като ръководители. Много голяма част от тях оценяват положително своите мениджърски качества и умения, което води до успех на тяхната практика (81,03 %) (фиг. 6).



**Фиг. 6. Самооценка на мениджърските умения на управителите на зъботехнически лаборатории**

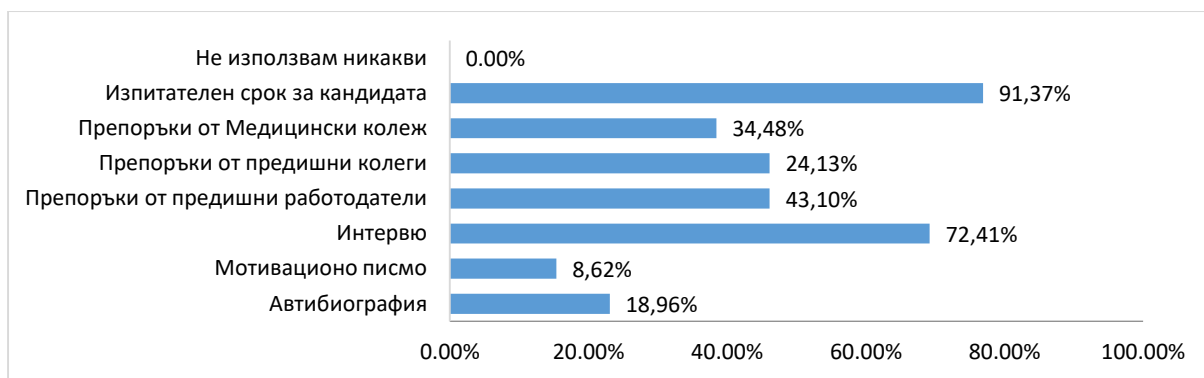
Изказаното мнение се дължи на факта, че практиката се е наложила на пазара, постъпват работа и добри финансови средства от денталните практики и пациентите, което свидетелства за добро качество на работа. Управителите, които са уверени в своите способности, са с най-висок среден стаж на тази позиция – 14,06 г. Само един от анкетираните е дал отрицателен отговор и той е с най-малък стаж (5 г.) като ръководител. Малка част (17,24 %) отговарят, че не могат да преценят. Техният стаж е около 12,8 г. Това може да се дължи на съмнения относно успеха зъботехническата лаборатория и управленските им качества.

Анализът на получените резултати показва, че според болшинството от управителите на зъботехническите лаборатории, те се справят добре със своите задължения.

Правилният подбор на персонал е изключително важен за успешното развитие на частната практика. Само този ръководител, който владее техниките за подбор, може да предотврати разходи, направени в резултат на неподходящо избран персонал. Методите за подбор на персонал са съобразени със спецификата на професията.

На фиг. 7 са показани предпочитаните методи за подбор на персонал от изследваните управители на зъботехнически лаборатории.

Според резултатите най-често използван начин за избор на работници (зъботехници) е изпитателният срок, през който се оценяват професионалните компетенции и умения и личните качества на кандидата (91,37 %). Това е най-добрата форма за подбор, но е свързана с разходи, които могат да се окажат напразни. Добре е предварително да се проведе интервю с кандидатите, така смятат 72,41 % от респондентите. Интервюто е изключително ефикасна форма за подбор, защото се добива първоначална представа за личностните качества на кандидата и за теоретичните знания, без които е трудно да се развиват професионално зъботехниците.



**Фиг. 7. Предпочитани методи за подбор на персонала според управителите**

Препоръките от предишни работодатели (43,10 %) и от преподавателите от Медицинския колеж (34,48 %) също са предпочитана форма от управителите за подбор. Мнението на преподавателите от МК и колеги, които познават кандидата и имат наблюдение относно професионалните му умения и компетенции, е важно за управителя. Малък процент от анкетираните са използвали като метод автобиография (18,96 %) и мотивационно писмо (8,62 %).

Установихме, че 53,45 % от управителите са назначили на работа 52 зъботехници за периода от 3 години, 12 от тях са със стаж 2-3 години, като 40 от тях са със стаж под 2 години и не са обект на нашето проучване, въпреки, че са заявени като наемни работници. Тези данни говорят за желанието на ръководителите да назначават млади кадри. Предполагаме, че това се дължи на добрата подготовка от Медицинските колежи. През последните 3 години са напуснали 7 зъботехници, като причина са посочили майчинство, работа в чужбина, смяна на местоживеене. Няма заявили, че са недоволни от условията на труд в съответната лаборатория.

Увеличаване броя на зъботехниците в дадена лабораторията е доказателство за успешна зъботехническа практика.

#### **Изводи:**

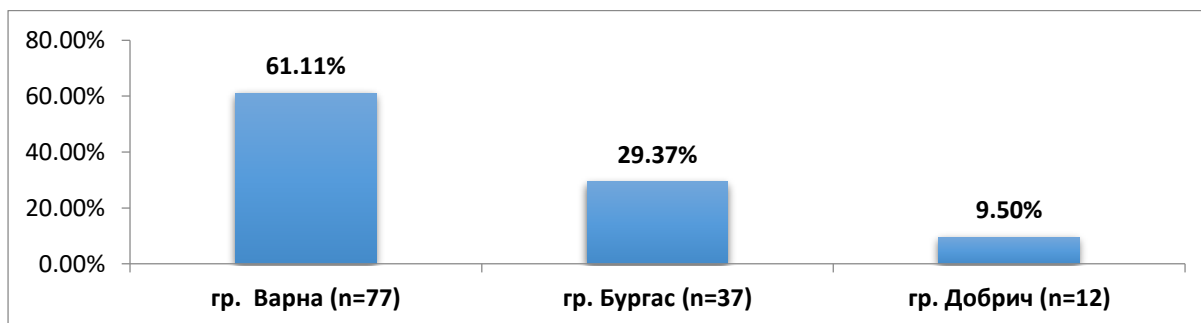
1. Управлението на зъботехническата лаборатория изисква ръководителите да бъдат запознати със спецификата на работата, което обяснява значителната правопрпорционална зависимост между стажа им като зъботехници и управители.
2. Резултатите от изследването показват, че броят на работните места в зъботехническите лаборатории зависи от броя на денталните лекари, с които работят. Малките лаборатории работят средно с до 7 лекари, а големите с над десет медицински специалисти.
3. Значителна част от управителите на СМТЛ (81,03 %) се определят като успешни ръководители, което се дължи на факта, че имат натрупан професионален опит.
4. Основните методи за подбор на персонала, които са предпочитани от управителите на СМТЛ, са изпитателен срок за кандидатите (91,37 %) и интервю (72,41 %).



## 2.2. Мнение на зъботехници (наемни работници) относно значимостта на човешките ресурси за успешна СМТЛ

- **Характеристика на изследвания контингент (зъботехници)**

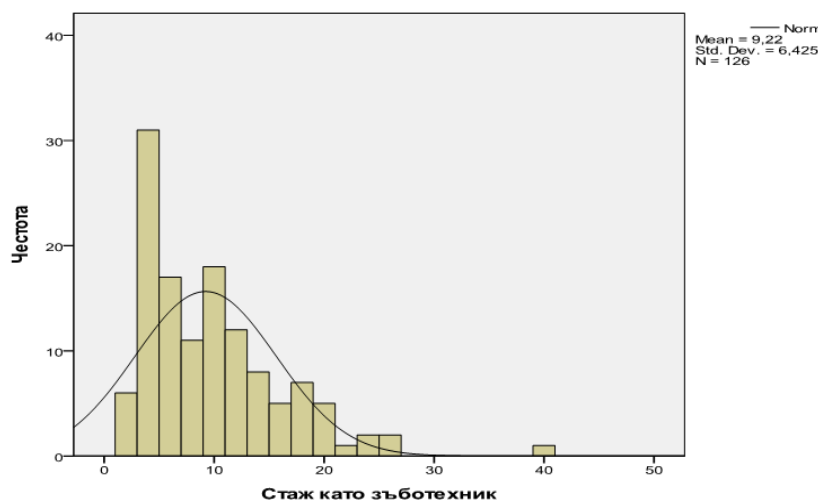
Паралелно проведохме анкетно проучване и на работещите в лабораториите зъботехници. Изследваните лица са 126. Разпределението на зъботехниците, участващи в изследването, според града, в който живеят и практикуват, е представено на фиг. 8.



**Фиг.8. Разпределение на наемните зъботехници според града, в който практикуват**

Броят на наемните зъботехници е в правопрпорционална зависимост от големината на града, съответно и от броя на регистрираните лаборатории.

Трудовият стаж на анкетираните зъботехници варира от 2 до 39 години. Средната продължителност на стажа на анкетираните е 9,22 г. $\pm$ 6.425 г. (фиг. 9).



**Фиг. 9. Разпределение на зъботехниците според продължителността на трудовия стаж**

Резултатите показват, че младите специалисти са желани и предпочитани на пазара на труда. Работодателите са склонни да ги назначават и да ги обучат и подготвят, съобразно своите изисквания за пригодност.

Установената разлика в средната продължителност на стажа като зъботехник в групата на управителите и в групата на зъботехниците (наемни работници) е статистически значима ( $p < 0.05$ ). Средният трудов стаж на управителите на зъботехнически лаборатории като зъботехници е 19,40г. $\pm$ 8,048г. Средната

продължителност на стажа на анкетираните зъботехници е  $9,22г. \pm 6.425г.$  Практиката показва, че болшинството от зъботехниците след придобиване на професионални умения и компетенции, си откриват собствени лаборатории с наемни работници.

В проучването участват зъботехници с различна образователно квалификационна степен (фиг. 10).



**Фиг. 10. Разпределение на зъботехниците според образователната степен**

Най-голям дял от респондентите са с ОКС „Професионален бакалавър” (65,87 %), а със „Специалист по зъботехника” са 34,12 %. Няма завършили за бакалаври или магистри – няма изискване за по – висока ОКС за заемане на длъжността.

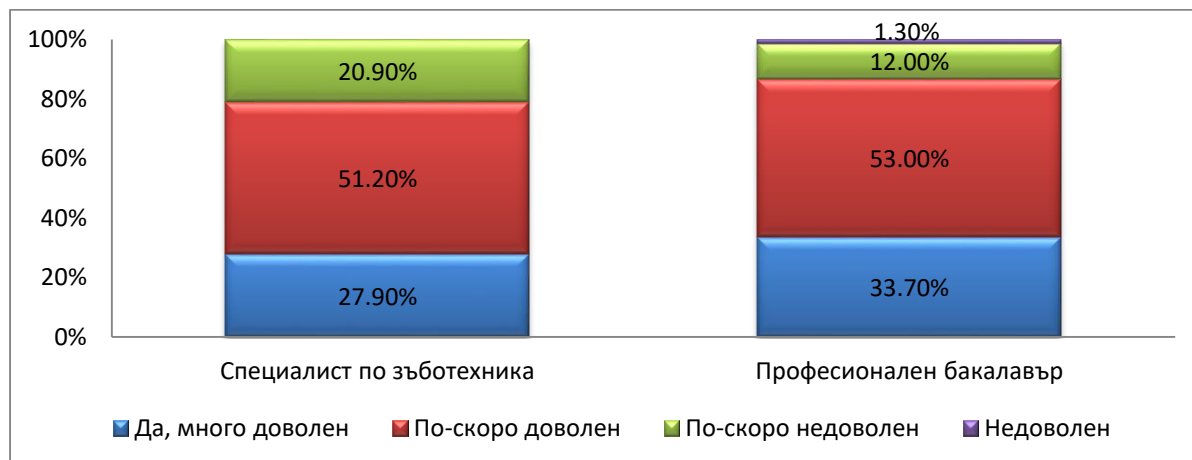
Успешната практика е резултат от обучението. Добрата подготовка, гарантира и добра реализация. Всеки работодател предпочита да има знаещи и можещи служители. Проверихме удовлетвореността на респондентите от получената подготовка в Медицинския колеж (фиг.11).



**Фиг. 11. Разпределение на зъботехниците според удовлетвореността от обучението и годината на завършване**

Много голяма част от изследваните лица посочват, че са доволни от обучението, което са получили (84,13 %). Макар и малко на брой има недоволни от подготовката си. Не установихме съществена разлика в удовлетвореността от обучение, според годината на завършване, но може допълнително да се проучи на какво се дължи тя.

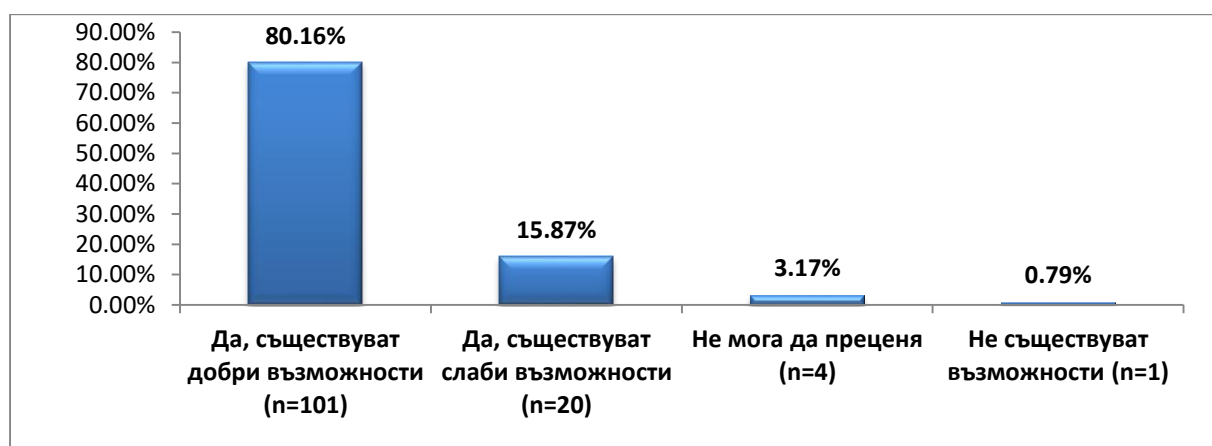
Не беше установена статистически значима разлика в удовлетвореността на зъботехниците според образованието ( $p > 0,05$ ) (фиг. 12).



**Фиг. 12. Удовлетвореност на зъботехниците според образованието**

Резултатите показват, че независимо от образователната степен се следва общата тенденция – зъботехниците са по-скоро доволни от обучението им в МК (съответно 79,10 % за ОКС „Специалист по зъботехника“ и 86,70 % за ОКС „Професионален бакалавър“).

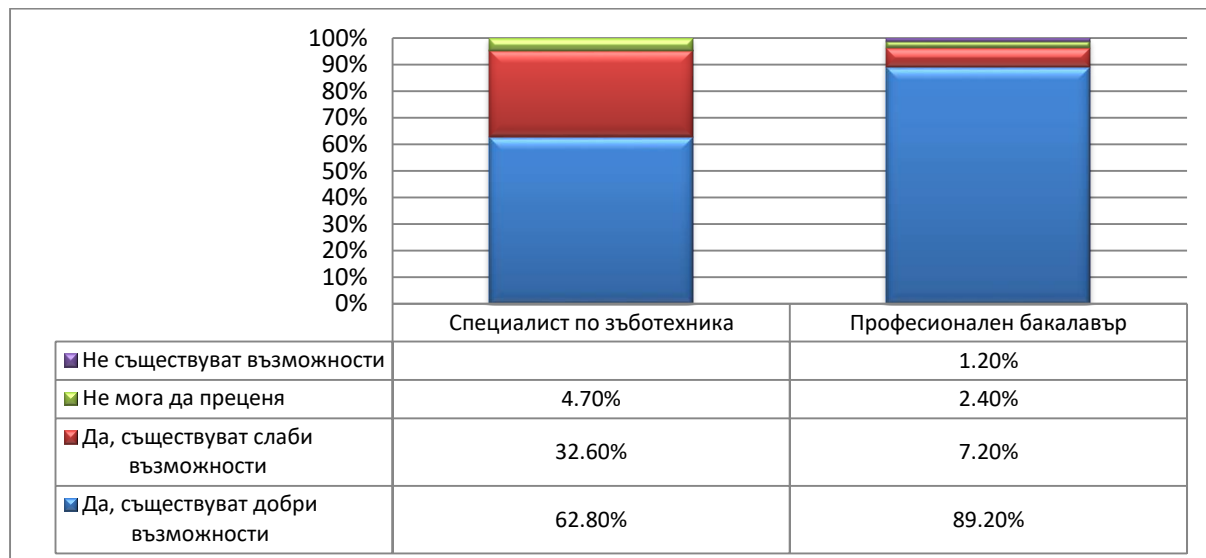
Навлизането и утвърждаването на новите технологии, както и нарастващото им търсене от страна на потребителите, поражда необходимостта от непрекъснато обучение на зъботехниците. Повишаването на квалификацията води до по – голямата им устойчивост на пазара и мотивация, а това се отразява положително върху качеството на извършваните услуги и успеха на частната практика (фиг. 13).



**Фиг. 13. Съществуващи възможности за повишаване на квалификацията**

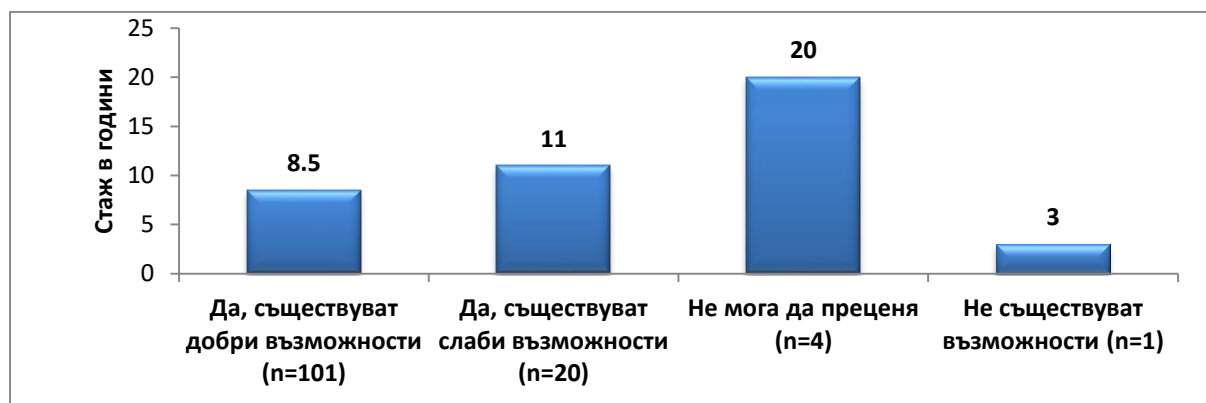
Според много голяма част от респондентите, съществуват възможности (добри и слаби) за повишаване на квалификацията (96,03 %). Това показва, че анкетираните отчитат реалните възможности и нуждата от повишаване на квалификацията за подобряване на професионалните си умения.

Установихме статистически значима разлика в мнението на зъботехниците според придобитата ОКС ( $p=0.002$ ), като професионалните бакалаври се чувстват по-уверени във възможността за развитие в посока повишаване на квалификацията (фиг. 14).



**Фиг. 14. Възможности за повишаване на квалификацията според ОКС**

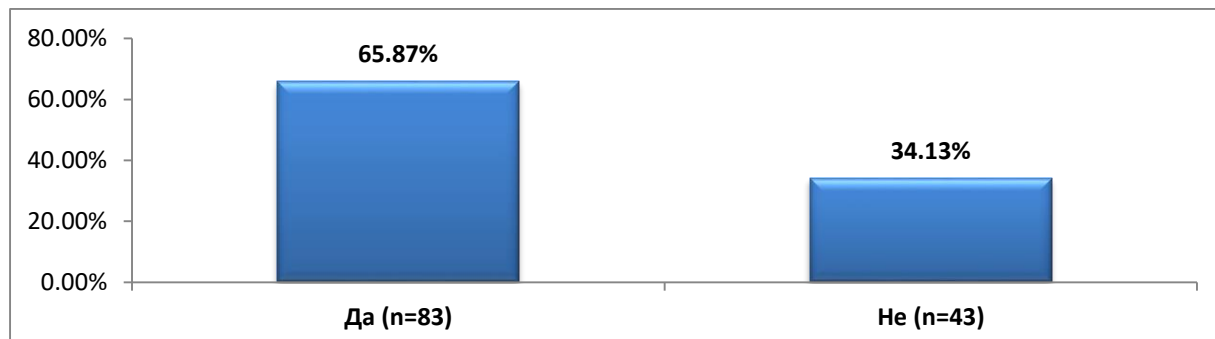
Беше установена обратно пропорционална слаба зависимост между стажа на изследваната група практикуващи зъботехници и възможностите за повишаване на квалификацията ( $r = -0.235$ ;  $p=0.008$ ) (фиг. 15).



**Фиг. 15. Зависимост между продължителност на стажа и възможности за повишаване на квалификацията**

Според респондентите с по-дълъг трудов стаж, съществуват малки възможности или не могат да преценят дали съществуват възможности за повишаване на квалификацията. Това може да се тълкува като липса на желание за допълнително обучение с напредването на възрастта, поради натрупания професионален опит и умения. Според нас, развитието на технологиите предоставя значително по-големи възможности, което е положително оценено от по – младите колеги и те заявяват

желание за повишаване на квалификацията. Доказателство за това са значително големия брой зъботехници посещавали професионални курсове за да повишат своята пригодност (65,87 %). Около 1/3 от респондентите с малък стаж като зъботехник ( $p=0,009$ ) са дали отрицателен отговор (34,13 %) (фиг. 16).

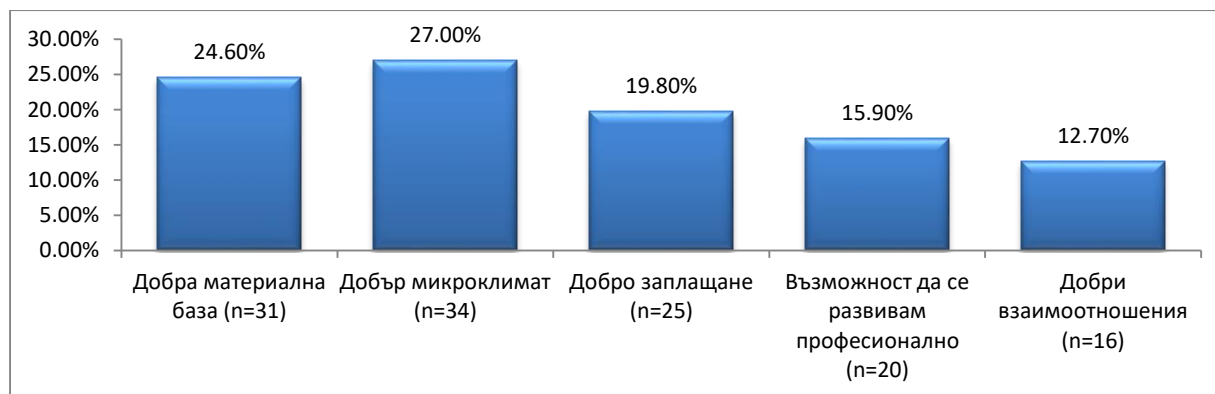


**Фиг. 16.** Дял на зъботехниците посещавали курсове

Курсове за повишаване на квалификацията са посетили малко повече от половината анкетирани зъботехници. Курсовете за професионално развитие варират от един до дванадесет. Средният брой посетени курсове е  $3.27 \pm 2.07$ , като 41,30 % са посетили два квалификационни курса, а 23,00 % - 3 курса.

Резултатите са свидетелство за желание на зъботехниците за обучение и развитие в съзвучие с новите технологии и практики в зъботехническата професия. Високата квалификация ги прави конкурентно способни, желани и устойчиви на пазара на труда.

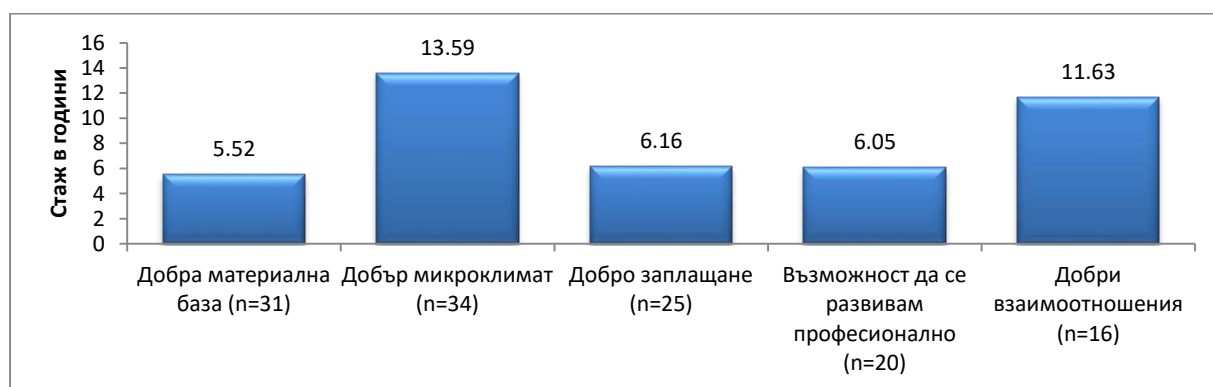
Мотивацията е онзи мощен стимул, който тласка хората да вървят напред и нагоре. Мотивираният служител харесва и обича своята работа. Той се отнася с нужното внимание и отговорност към задълженията си. Полага необходимото старание, професионализъм и отдаденост в работата си. Стреми се към постигане на добри резултати и високо качество на продукта. Попитахме зъботехниците, с какво им харесва зъботехническата лаборатория, в която работят (фиг. 17).



**Фиг. 17.** Мотиви за работа в конкретна зъботехническа лаборатория

Почти 1/3 от зъботехниците посочват като основен мотив да работят в конкретната лаборатория - добър микроклимат (27,00 %). Повишаването на пригодността е важна за зъботехниците, тя е в унисон с развитието на технологиите. Около ¼ (24,60 %) харесват материалната база в зъботехническата лабораторията, тя е от значение за професионалното им усъвършенстване. Доброто заплащане се подрежда на трето място с 19,80 %. Около 16 % харесват работата си, защото имат възможност да се развиват професионално (15,90 %). Малка част от респондентите заявяват, че им е приятно в съответната лаборатория заради толерантността и добрите колегиални взаимоотношения (12,70 %).

Интерес събуди фактът, че мотиваторите се изменят с времето. При изследването на мотивиращите фактори според стажа на зъботехниците установихме съществена разлика между зъботехниците с по-малък и по-голям стаж ( $p < 0,05$ ) (фиг. 18).



**Фиг. 18. Мотиви за работа в конкретна зъботехническа лаборатория според стажа**

Резултатите от анализа показват, че при младите зъботехници с по-малко стаж приоритетни са добрата материална база, доброто заплащане и възможностите за професионално развитие, докато при зъботехниците с по-голям стаж, които вече са се доказали в професията си, са важни - добрият микроклимат и добрите взаимоотношения в колектива и с лекарите по дентална медицина. За младите зъботехници от съществено значение са материалните стимули, докато при тези, които са се утвърдили като специалисти, по-важни са нематериалните стимули.

Начинът, по който хората възприемат своята работа, формира индивидуалното им поведение. В тази връзка изключително важна е ролята на ръководителя, който организира работата, като определя какво трябва да се свърши, кога, как и от кого. Когато изборът на това решение е направен сполучливо и ефективно, ръководителят има реална възможност да координира усилията на работниците и заедно да реализират своите потенциални възможности за решаване на поставените задачи.

#### **Изводи:**

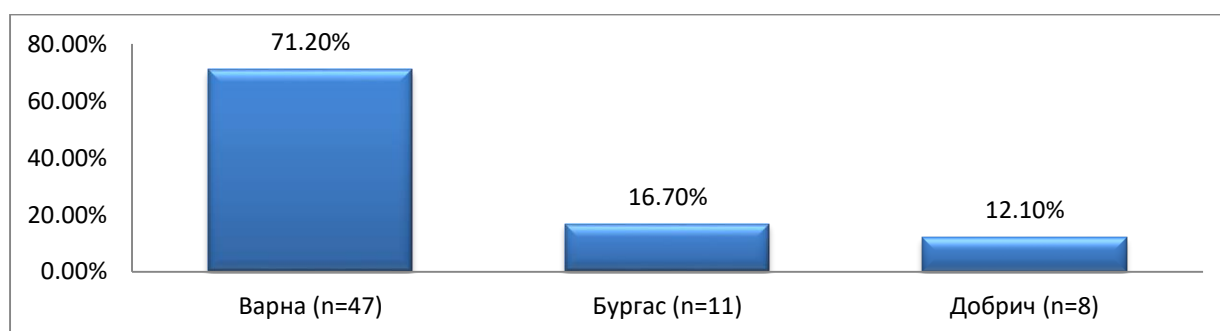
1. Средната продължителност на стажа на анкетираните зъботехници е 9,22 години, което показва, че преобладават младите специалисти.

2. Значителна част от зъботехниците 84,13 % са удовлетворени от обучението си, като няма съществена разлика между тези, придобили образователна степен специалист и професионален бакалавър.
3. Много голяма част от зъботехниците (96,03 %) са на мнение, че съществуват възможности (добри и слаби) за развитие и повишаване на квалификацията.
4. Изследването на възможностите за повишаване на квалификацията според натрупания стаж на зъботехниците, показва че с времето желанието за развитие намалява, което в повечето случаи се дължи на натрупания опит и стаж.
5. Повече от половината зъботехници (65,87 %) са посочили, че са посещавали курсове за повишаване на квалификацията, като 40,30 % от тях са били поне на два курса.
6. Основен мотив за работа в конкретната лаборатория е добрият микроклимат в организацията (27 %), следван от добрата материална база (24,60 %).
7. Мотивите за избор на лаборатория като работно място се изменят с натрупването на стажа. Младите зъботехници залагат на материалните фактори (добра материална база, заплащане, професионално развитие). Колегите им с повече опит предпочитат нематериалните фактори, като добри взаимоотношения и добър микроклимат.
8. Средният стаж като зъботехник при управителите (19,40 г.) е приблизително 2 пъти по-голям, отколкото при наемните зъботехници (9,22 г.), ( $p < 0,05$ ).

### 2.3. Мнение на дентални лекари относно значимостта на човешките ресурси за успешното развитие на лабораторията

- **Характеристика на изследвания контингент (дентални лекари)**

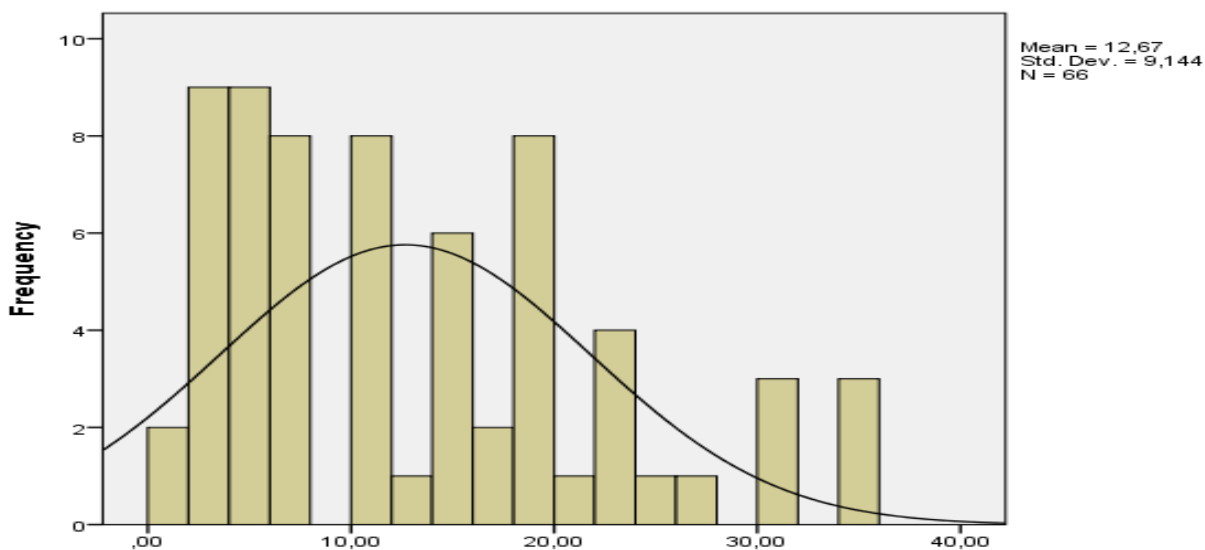
Третата група респонденти са дентални лекари, работещи с лаборатории, в които има наемни зъботехници. За целта на нашето проучване сме анкетирали 66 лекари по дентална медицина, като на фиг. 19 е представено разпределението им по градове.



**Фиг. 19. Разпределение на денталните лекари според града в който работят**

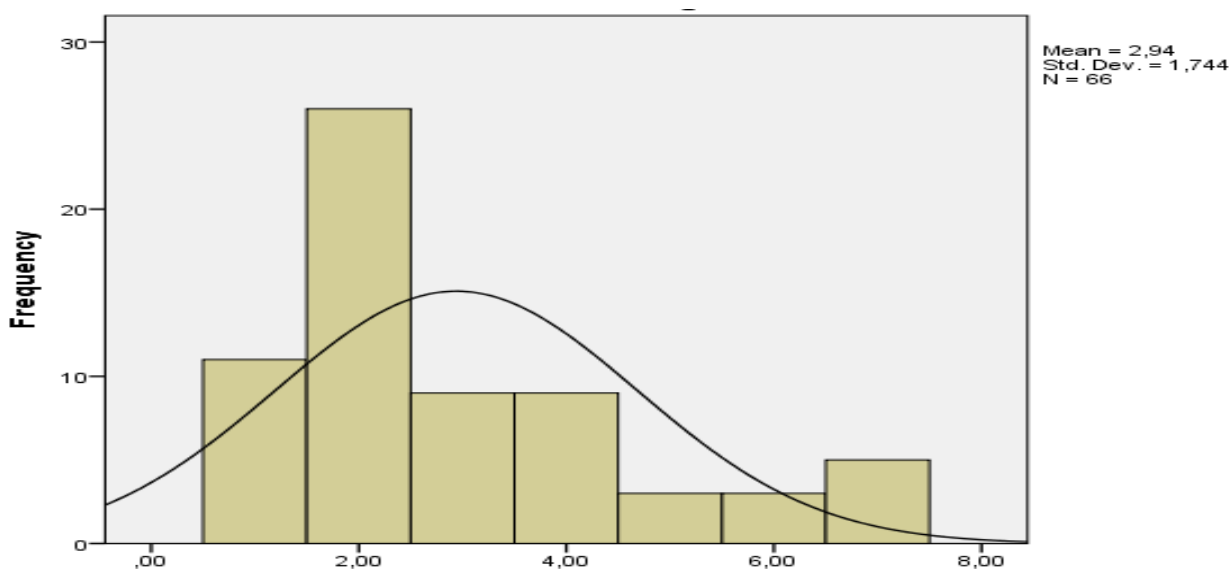
Най голям дял са респондентите от гр. Варна, като град с повече кабинети и с повече зъботехнически лаборатории.

Трудовият стаж на анкетираните варира от 1 до 35 години, като средната продължителност е  $12,66 \pm 9,14$  г. (фиг. 20). Значителната част са със стаж над 10 г. (53,00 %), следвани от тези със стаж до 5 г. (30,30 %), а със стаж 5-10 г. са 16,70 %.



Фиг. 20. Разпределение според трудовия стаж

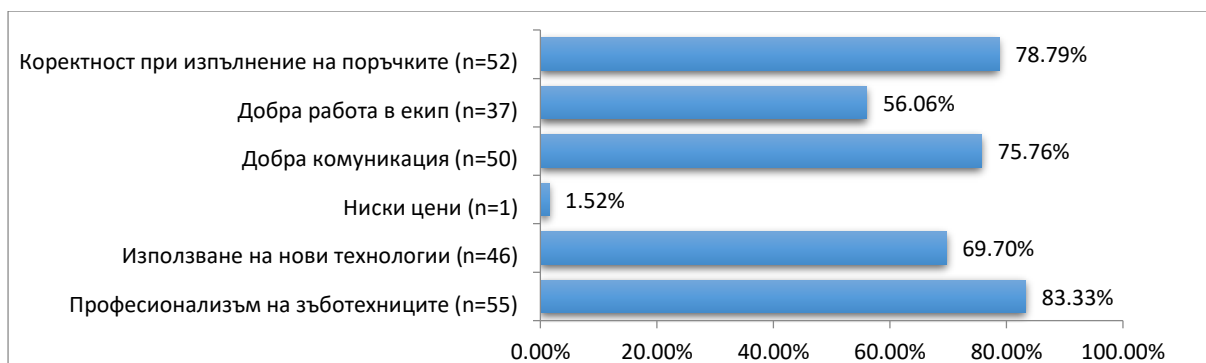
По-голяма част от тях работят с една/ две лаборатории 56,10 % (n=37), но има и такива, които ползват услугите на повече лаборатории 43,9 % (n=29), като средния брой варира от  $2,94 \pm 1,74$ . Предполагаме, че това се дължи на голямото разнообразие от зъботехнически конструкции и факта, че повечето лаборатории са се специализирали в изработването на някои от тях, например подвижно или неподвижно протезиране, ортодонтия (фиг. 21).



Фиг.21. Брой на лабораториите, с които работят респондентите

Много са факторите, които са определящи за денталните лекари при избора им да работят с конкретната зъботехническа лаборатория (фиг. 22).

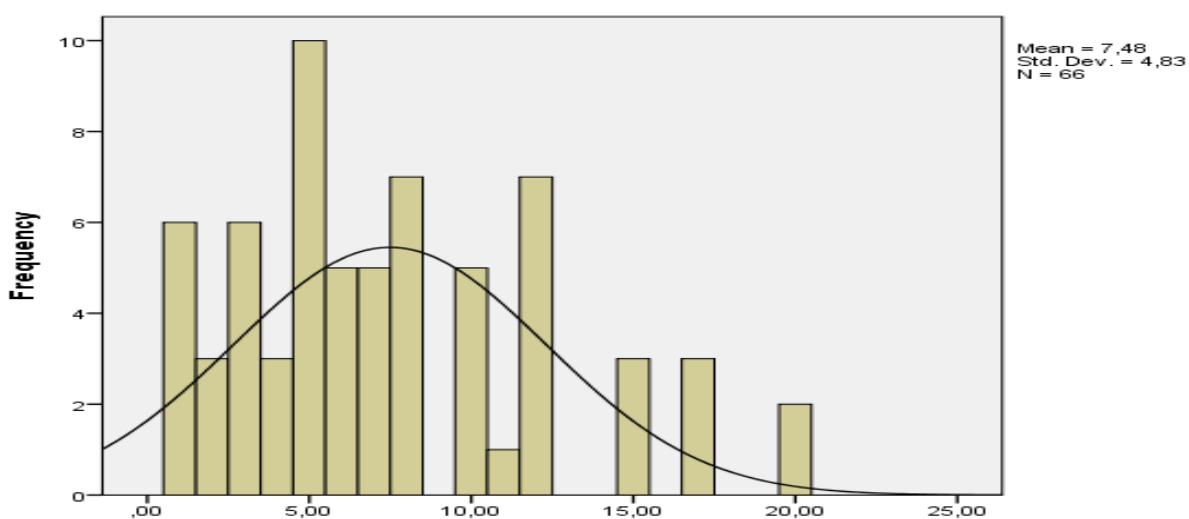




**Фиг.22. Причини за работа с конкретната лаборатория**

Почти всички от изследваните лица определят професионализма на зъботехниците като най - значим при избора им на лаборатория 83,33 %, а повече от половината посочват използването на новите технологии (68,75 %). Това показва, че управителите на СМТЛ трябва да инвестират най-вече в професионалното израстване на своя персонал. Съществена част от денталните лекари заявяват, че коректността при изпълнение на поръчките (78,79 %) и добра комуникация (75,76 %) са важни за тях. За всеки пациент е от значение своевременното изпълнение на зъботехническите конструкции, а добрата комуникация гарантира по-качествени услуги. Денталните лекари заявяват, че работа в екип (56,06 %) е водещ критерии при техния избор. Отличното сработване между зъботехниците, ще повиши броя на доволните пациенти. Само един (1,52 %) от респондентите е посочил като отговор ниските цени. Това показва, че на пазара на труда се търсят и ценят добрите професионалисти, а не тези които предлагат ниски цени, което в повечето случаи е за сметка на качеството.

Средната продължителност на работата между лекаря по дентална медицина и зъботехническата лаборатория е 7,48 г.  $\pm$  4,83 г., като минимално е 1 г., а максимално е 20 г. (фиг. 23).



**Фиг. 23. Продължителност на работата между лекаря по дентална медицина и зъботехническата лаборатория**

Резултатите от анализа показват, че има тенденция към дългогодишна работа между двете групи специалисти, като до 5 г. и над 10 г. съвместна дейност с конкретна лаборатория имат по 42,4 % от лекарите по дентална медицина.

Беше установена правопрпорционална голяма зависимост между стажа на денталните лекари и продължителността на съвместената им дейност с конкретна зъботехническа лаборатория ( $r=0,760$ ;  $p < 0,001$ ). Това доказва, че когато се установят ефективна комуникация и качествено изпълнение на зъбопротезните конструкции, се създава предпоставка за дългогодишно сътрудничество.

#### **Изводи:**

1. Приблизително половината от денталните лекари (56,10 %) работят с една до две лаборатории, които покриват техните нужди.
2. Основният фактор за избор на лаборатория, с която да работят е професионализмът за зъботехниците (83,33 %).
3. Силната зависимост между стажа на денталните лекари и продължителността на съвместената им работа с конкретната зъботехническа лаборатория показва, че създаването на ефективен екип води до дълготрайни съюзи (57,80 %).

#### **2.4. Сравнителен анализ на мнението на управителите, зъботехниците и денталните лекари относно значимостта на човешките ресурси за успешното развитието на зъботехническата лаборатория**

В анкетните карти на трите групи изследвани лица са включени еднакви въпроси с възможност за сравняване, с цел по прецизна оценка на проблема за значимостта на човешките ресурси за успешното развитие на зъботехническата лаборатория.

Повишаването на квалификацията на работниците е важно условие за успех на практиката. При личен контакт с респондентите установихме, че за тях повишаването на квалификацията на практикуващите зъботехници е пряко свързано с професията и развитието в тази насока.

Попитахме и трите групи респонденти дали е необходимо зъботехниците да продължат професионалното си обучение след завършване на МК. Не открихме статистически значима разлика ( $p > 0,05$ ) в отговорите на управителите и денталните лекари, почти всички са единодушни, че продължаващото обучение е необходимо. Броят на зъботехниците (22,22 %) дали категоричен отговор „не“ и „не мога да преценя“ е между 2 и 4 пъти повече в сравнение с мнението на другите изследвани групи. Въпреки това можем да кажем, че болшинството от тях (77,78 %) заявяват, че е необходимо допълнително обучение за зъботехниците за повишаване на пригодността (фиг. 24).

Изразеното мнение по този въпрос ни дава основание да предположим, че близо  $\frac{1}{4}$  от наемните служители не са убедени в необходимостта от повишаване на квалификацията.



**Фиг. 24. Необходимост от допълнително обучение на зъботехниците за повишаване на квалификацията**

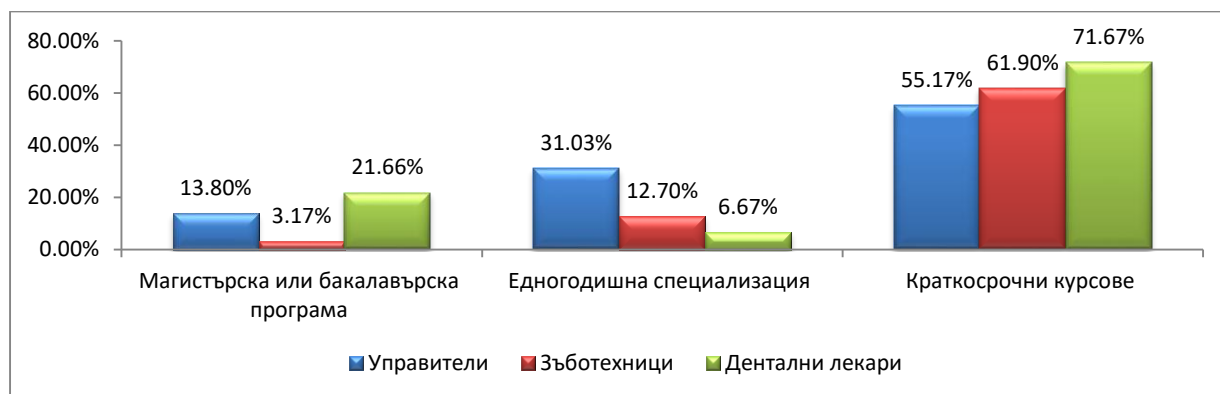
Зъботехниката е непрекъснато развиваща се професия, навлизат нови материали и нови технологии и за да е конкурентно способен на пазара на труда, зъботехникът трябва непрекъснато да повишава квалификацията си. Във връзка с това, много голяма част от респондентите (дентални лекари, управители и зъботехници), изразяват мнение че е необходимо зъботехниците да повишават своята квалификация.

Когато разгледахме отговорите на изследваните групи през призмата на натрупания стаж, констатирахме, че има известна разлика. Всички, които са посочили отговор „Не мога да преценя“ и в трите групи са с най-малък стаж, зъботехници - 7,55 г, управители - 8,25 г. и 3,75 г. за лекари по дентална медицина (продължителност на съвместна дейност с конкретна зъботехническа лаборатория). Установихме статистически значима разлика в мнението на зъботехниците и лекарите по дентална медицина дали положителен отговор на въпроса и управителите на лаборатории ( $p < 0,05$ ). Зъботехниците (9,46 г.) и лекарите по дентална медицина (7,73 г.), които потвърждават необходимостта от допълнително обучение, са с голям стаж, докато управителите с най-голям стаж (15,5 г.) са на мнение, че не е необходимо участие в допълнителни професионални квалификационни курсове.

Зъботехниците са избрали своя професионален път и предпочитат да се обучават и придобиват нови умения в сферата на зъботехниката.

На фиг. 25 е представено мнението на анкетираните относно предпочитана форма за повишаване на квалификацията. Резултатите от сравнителния анализ показват, че има съществена разлика в мнението на изследваните групи относно формата за повишаване на квалификацията ( $p < 0,05$ ). Повече от половината респонденти (управители - 55,17 %, зъботехници - 61,90 % и дентални лекари - 71,67 %) предпочитат краткосрочните курсове пред едногодишните специализации, бакалавърските и магистърските програми. Дейностите по предоставяне на дентални здравни грижи се осъществяват от екип, в който зъботехникът има не малка роля. Курсовете обикновено се провеждат в два до три дни (предимно петък, събота и неделя) и наемните служители не отсъстват от работа, което не пречи за изпълнението в срок на поетите ангажименти. Дългосрочното отсъствие от работата ще наруши

работата на целия екип и зъботехническата лаборатория. Практика ще загуби вече завоювани позиции на пазара на труда.

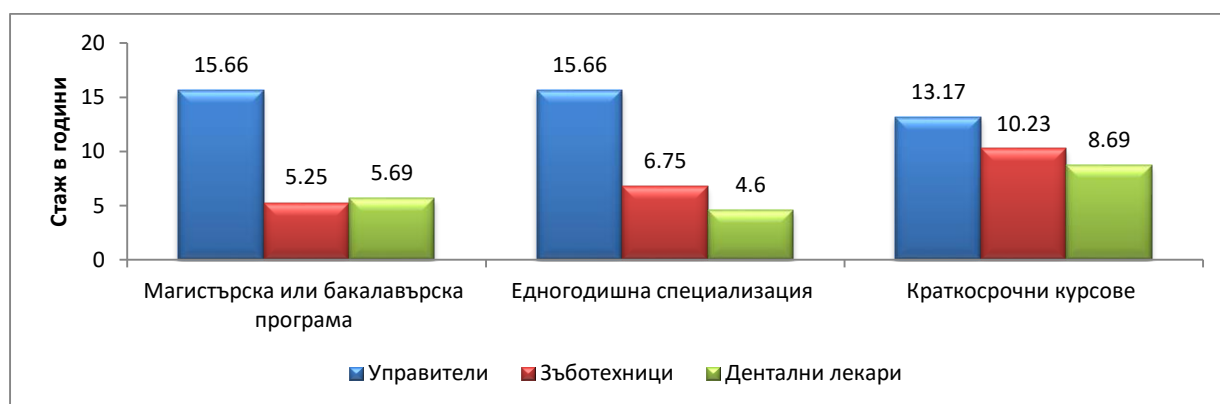


**Фиг. 25. Предпочитана форма за повишаване на квалификацията**

Много малка част от зъботехниците (13,80 %), избират бакалавърски или магистърски програми и едногодишна специализация по специалността (31,03 %), може би заради по дългия период на обучение. Подобни резултати се отчитат и при управителите на СМТЛ, където само 3,17 % подкрепят магистърското или бакалавърско обучение, а 12,70 % - едногодишните курсове. За разлика от тях малко по – голям е броя на лекарите по дентална медицина, подкрепящи придобиването на висока образователна степен (21,66 %) и само 6,67 % са за едногодишните курсове.

По сега действащите нормативни документи надграждащото обучение се осъществява в бакалавърски и магистърски програми по специалност „Управление на здравните грижи”, но те не са популярни и предпочитани от работещите зъботехници като надграждащо обучение.

При изследване на предпочитаната форма за повишаване на квалификацията според стажа на съответната група специалисти (фиг. 26) установихме, че в групата на управителите формата за повишаване на квалификацията няма връзка със стажа им като ръководители.



**Фиг. 26. Предпочитана форма за повишаване на квалификацията (според стажа)**

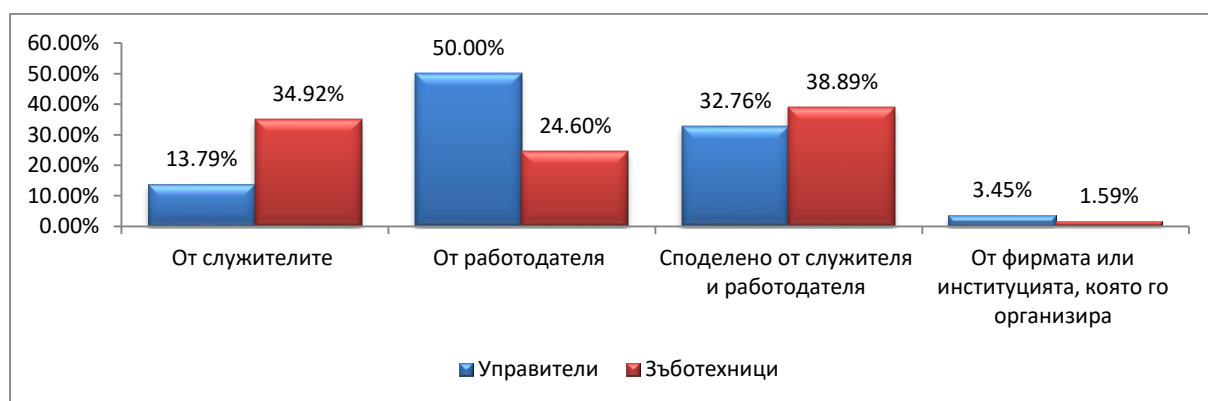
При зъботехниците се наблюдава обратнопропорционална слаба зависимост между стажа и предпочитаната форма за повишаване на квалификацията ( $r=-0,235$ ;  $p=0,020$ ). Колкото повече стаж натрупват зъботехниците, толкова повече предпочитат времето на курсовете да се съкращава.

Зъботехниците, които подкрепят повишаването на квалификацията чрез придобиването на по-висока образователна степен, са с най-малко стаж и съответно най-млади в бранша (5,25 г.), докато краткосрочните курсове са предпочитани от специалисти с вече натрупан опит в областта (10,23 г.). Денталните лекари с най-кратка продължителност на съвместната работа с конкретна лаборатория, изказват предпочитания към едногодишни специализации (4,6 г.), докато тези, които имат вече изградени дългогодишни професионални отношения, посочат краткосрочните курсове (8,69 г.), защото предпочитат зъботехниците да не се отделят за дълъг период от време от екипа.

Всеки работник иска да е ценен като професионалист и справедливо оценен неговият принос за организацията. Респондентите и от трите групи (управители 100 % и работници 100 %, дентални лекари 93,75 %) са единодушни, че персоналът допринася за качеството на работата и развитието на лабораторията, само 6,25 % от анкетираните дентални лекари са отговорили „не мога да преценя“.

Развитието на персонала е начин за управление на неговата пригодност. Мениджърите полагат усилия да усъвършенстват знанията, уменията и нагласите на своите служители, защото знаят, че ще формират точно предвиденото от тях поведение, което е ориентирано към по-големи постижения и по-голяма производителност.

На фиг. 27 са представени източниците на финансиране на курсовете за повишаване на квалификацията на наемните работници в зъботехническите лаборатории.



**Фиг. 27. Източници на финансиране на курсовете за повишаване на квалификацията**

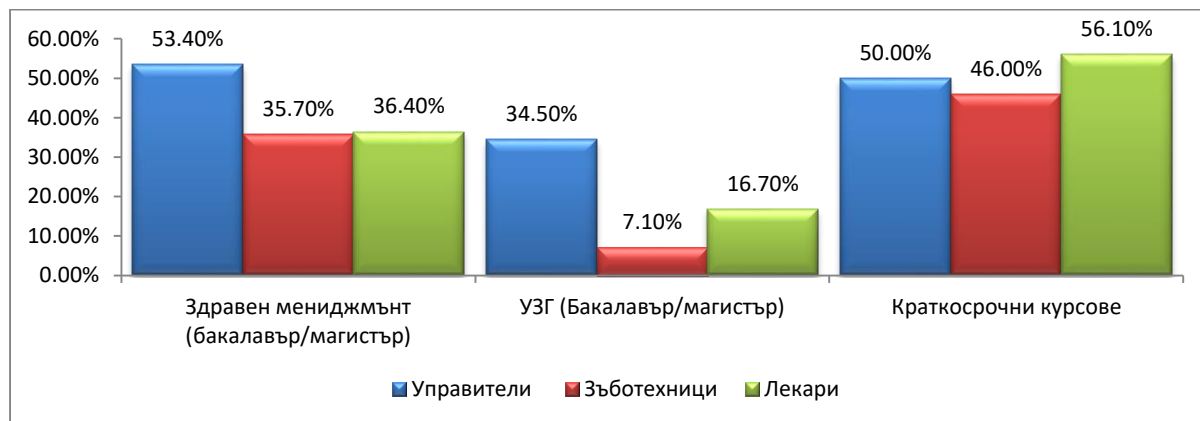
Беше намерена съществена разлика между мнението на двете изследвани групи, относно източниците на финансиране ( $p < 0,01$ ). Половината от управителите заявяват, че заплащат курсовете на своите служители (50,00 %). Почти 1/3 от зъботехниците

(34,92 %) посочват, че сами плащат за своето професионално усъвършенстване. Тази разлика в мненията, може да се дължи на факта, че част от работниците са били служители в други лаборатории.

Почти еднакъв процент от двете групи зъботехници (38,89 %) и управители (32,76%) заявяват, че средствата се разпределят поравно между работодателя и служителя.

Функциите на мениджърите са изключително отговорни и многообразни, от тях се изискват определени познания и умения. Управителят трябва да бъде лидер, организатор, добър комуникатор, да умее да убеждава, да мотивира работниците си, а всяко допълнително обучение само би доразвило качествата му. Едно от предложенията на СЗБ (2004) е, че управителите на зъботехнически лаборатории, трябва да преминат курс на обучение по „Здравен мениджмънт“ най-малко 40 часа. Проучихме мнението на всички анкетирани по въпроса (фиг. 28).

Резултатите показват наличието на съществена разлика по отношение на срока и начина за придобиване на управленски умения ( $p < 0,05$ ).



**Фиг. 28. Необходимост от допълнително обучение за управителите на лаборатории**

Управителите на СМТЛ изказват предпочитание за обучение по специалност „Здравен мениджмънт“, с придобиване на по-висока ОКС (53,40 %) и краткосрочни курсове 50,00 % от тях. Според не малка част от зъботехниците (46,00 %) и повече от половината от лекарите по дентална медицина (56,10 %), краткосрочното обучение е най-подходящо.

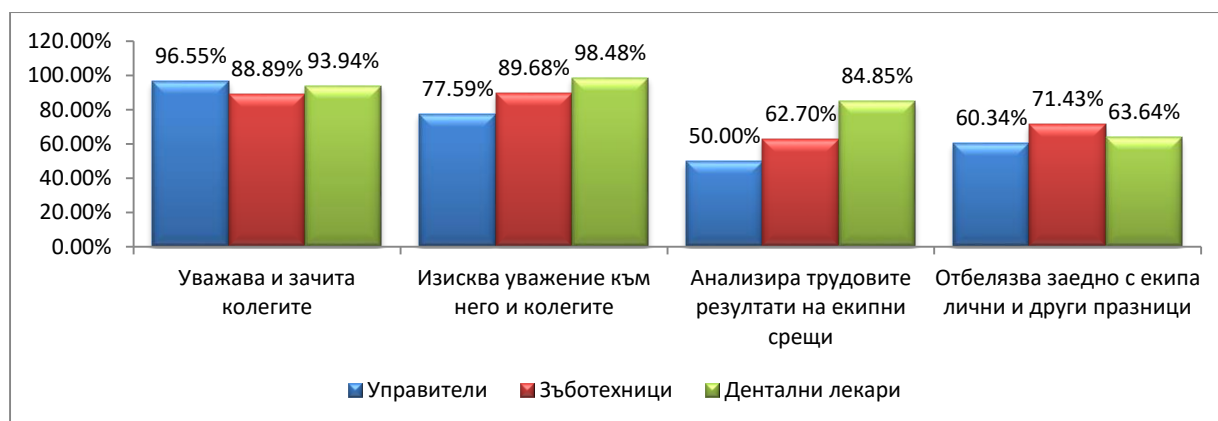
Резултатите говорят за желание на управителите да се обучават като ръководители, (въпреки, че се определят като успешни) и осъзната необходимост от придобиване на специфични и полезни за успешното управление на практиката им знания. Потърсихме връзка между стажа на управителите като ръководители и дадените отговори. Установихме, че независимо от опита им, те имат желание да се обучават.

За създаване на благоприятна работна среда ръководителят трябва да познава добре своя екип не само като професионалисти, но и като личности със своите положителни и отрицателни качества, потребности и приоритети. След като хората

започнат да разбират, как се справят според приоритетите на мениджмънта, че са оценени справедливо, работата им започва да се хармонизира по – успешно с организационните цели.

Наличието на добра обратна връзка улеснява процесите в организацията. Поддържането на добри отношения с персонала посредством успешна комуникация и обратната връзка, спомагат за установяване на добър микроклимат. Добрият микроклимат е резултат от добра комуникация и липса на конфликтни ситуации. Той е фактор за удовлетвореност и желание за труд, сплотява хората в зъботехническата лаборатория и ги прави съпричастни при реализиране на целите ѝ. Влияе положително за успеха на практиката. Основните подходи за поддържане на добър микроклимат и за трите изследвани групи са посочени на фиг. 29 (сборът надхвърля 100 %, защото са посочили повече от един отговор).

Много голяма част от анкетиранияте, определят като важни за добрия микроклимат уважението между колегите (управители - 96,55 %, зъботехници - 88,89 % и лекари по дентална медицина - 93,94 %) и между колегите и управителя (управители - 77,59 %, зъботехници - 89,68 % и лекари по дентална медицина - 98,48 %). За повече от половината анкетирани отбелязването на празници, включително и на личните са важни за създаването на благоприятна работна среда.

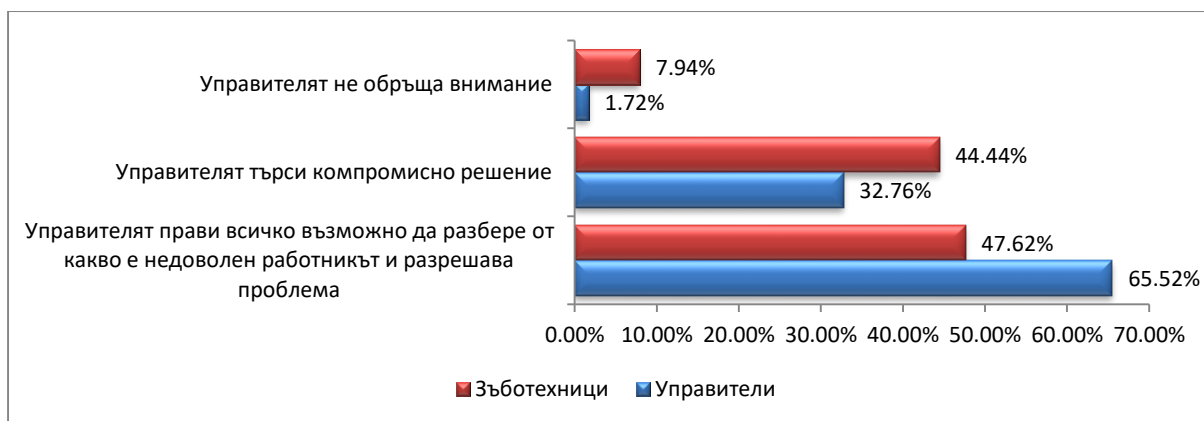


**Фиг. 29. Начини за поддържане на добър микроклимат**

Половината от управителите (50,00%) и малко над ½ от зъботехниците (62,70%) заявяват, че се анализират трудовите резултати, за да се отчитат персоналните успехи или трудности възникнали в процеса на труд. Това е доказателство за израстването на управителите като мениджъри. Много по - високо е оценена обратната връзка от дентални лекари (84,85%). Според тях тя е от важно значение за успешната практика.

Конфликт възниква, когато потребностите на персонала не са удовлетворени или имаме разминаване на идеи, възгледи, намерения. Процесът започва от момента, когато едната страна фрустрира другата. Недоволството на персонала прераства в напрежение и води до демотивация.

Проверихме мнението на управителите и на наемните работници относно методите за справяне с възникнали проблеми по време на трудовия процес (фиг. 30).



**Фиг. 30. Методи за справяне с проблемите**

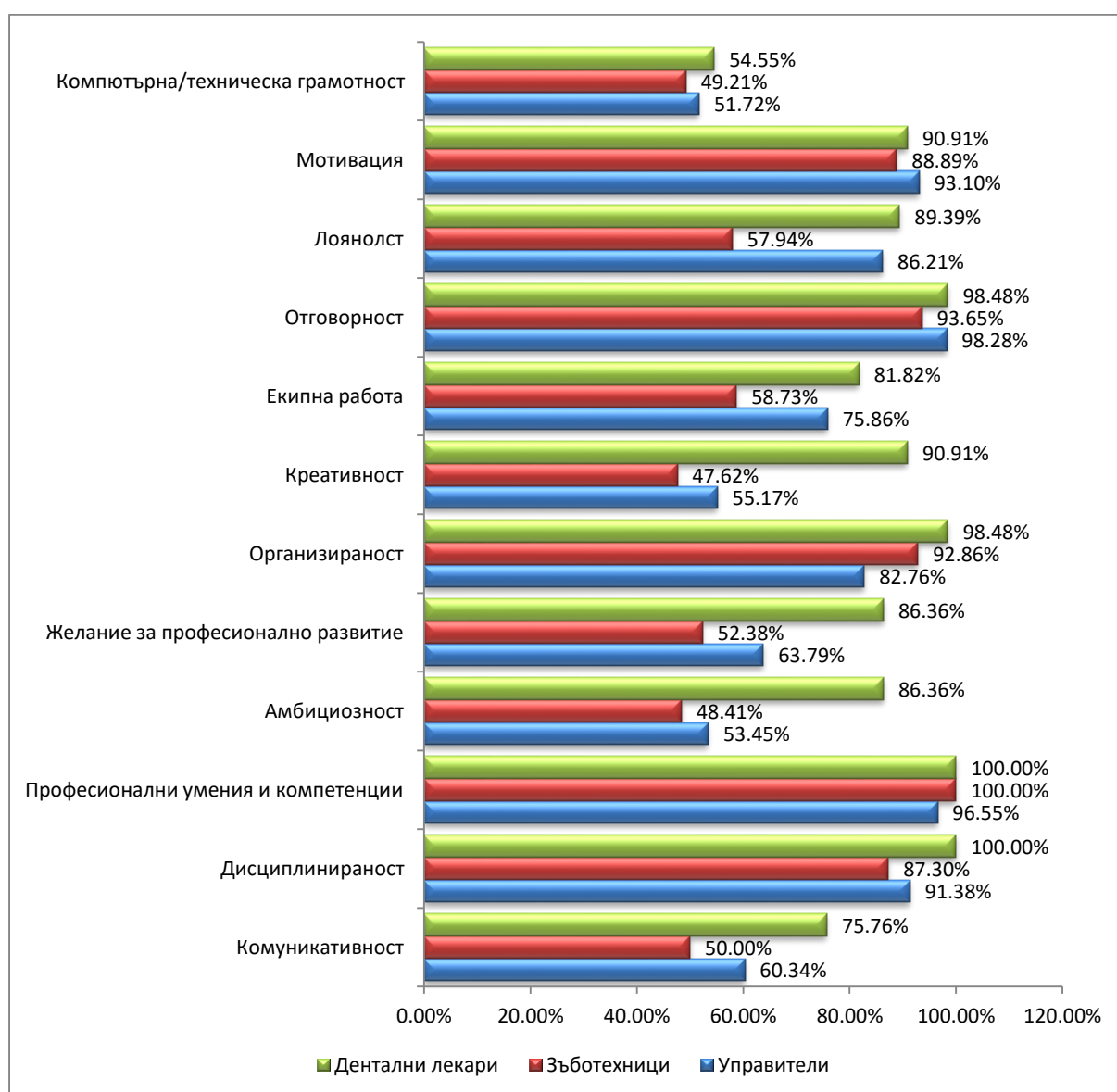
Установихме съществена разлика в мнението на зъботехниците и управителите на лаборатории относно методите за справяне на ръководителите с проблемни ситуации ( $p < 0,05$ ). Голяма част от управителите заявяват, че правят всичко необходимо, за да решат проблема (65,52 %), същото твърдят почти половината от зъботехниците (47,62 %). Загрижеността на работодателя за своя персонал, е важна за поддържането на добра работна атмосфера и успех на практиката. Според изследваните групи, начините за решаване на проблемите се състоят в търсене на компромисно решение от управителя (зъботехници 44,44 % и ръководители 32,76 %). Според нас търсенето на компромисно решение не е подходящо, защото то винаги е за сметка на работника, който в повечето случаи остава неудовлетворен. Установихме, че малка част от управителите (1,72 %) и зъботехниците (7,94 %), посочват, че не се обръща внимание на възникнала проблемна ситуация. Беше интересно да установим, че управителите дали този отговор, са отговорили и на запитването за успеха на практиката им „не мога да преценя“. Според нас това е свидетелство за не особено добър микроклимат в тези зъботехническите лаборатории и изисква необходимост от полагане на усилия от тяхна страна за осигуряване на благоприятна работна среда, която е предпоставка за по-високи производствени резултати.

Когато си подбира персонал, работодателят търси да назначи най – подходящия кандидат за съответното работно място, притежаващ както нужната пригодност и мотивация, така и необходимите личностни качества. За нас беше интересно да разберем, какво мислят по въпроса управителите на лаборатории, наемните зъботехници и денталните лекари, работещи с тях. Проучихме мнението на всички респонденти относно качествата, които трябва да притежава успешния зъботехник (фиг. 31). Общият сбор надхвърля 100 %, защото анкетираните са давали повече от един отговор, за да можем да степенуваме важните според тях качества.

Няма особена разлика в мнението на трите анкетирани групи (управители, зъботехници и дентални лекари) относно качествата, които трябва да притежава всеки успешен зъботехник. На първо място респондентите посочват професионалните умения и компетенции (управители 96,55 %, зъботехници 100 %, дентални лекари 100 %), това е потвърждение, че работа на зъботехника изисква специфични умения и



знания. На второ място анкетираните и от трите групи поставят лични качества като отговорност (управители 98,48 %, зъботехници 93,65 %, дентални лекари 98,28 %), дисциплинираност (управители 91,38 %, зъботехници 87,30 %, дентални лекари 100 %) и организираност (управители 82,76 %, зъботехници 92,86 %, дентални лекари 98,48 %). Отговорността и дисциплинираността са изключително важни за всеки зъботехник, заради успешното взаимодействие с другите членове на екипа. Крайният продукт трябва да се изработи в срок и да отговаря на нужните изисквания за естетика, функционалност и точност на конструкцията, което осигурява качествени здравни грижи за пациента. Добрата организация на времето е пряко свързана с отделните процеси и технологии в работата на зъботехника. Той трябва да разпредели работата си така, че количеството на изработените конструкции за деня да е оптимално.



Фиг. 31. Качества, които трябва да притежава зъботехника

С много малко разлика от трите водещи качества се нарежда на четвърто място мотивацията (управители - 93,10 %, зъботехници - 88,89 %, дентални лекари - 90,91 %). Тя е изключително важна, защото оказва положително влияние върху производителността на труда и качеството на изработената продукция. Мотивираният работник се чувства удовлетворен от труда и съпричастен към целите на лабораторията.

Развитието на технологиите изисква компютърна грамотност. Половината от изследваните лица (управители - 51,72 %, зъботехници - 49,21 %, дентални лекари - 54,55 %), смятат, че зъботехниците трябва да са компютърно грамотни. Според нас това мнение не се подкрепя от всички, защото новите, модерни машини са доста скъпи и малко от лабораториите ги притежават. Не малка част от анкетиранияте групи смятат, че комуникативността е важна за екипната работа (управители - 60,34 %, зъботехници - 50,00 %, дентални лекари - 75,76 %). Повече от 1/2 от респондентите (управителите и зъботехниците) са посочили като важни качества за зъботехника, амбициозност (управители - 53,45 %, зъботехници - 48,41 %) и желанието за професионално развитие (управители - 63,79 %, зъботехници - 52,38 %). Амбициозност и професионално развитие са качества присъщи за хора, които се стремят към израстване в йерархията, а това е невъзможно в съответната зъботехническа лаборатория. Нямаме повишаване по вертикала, а само повишаване на пригодността по хоризонтала. Значително голяма част от денталните лекари смятат, че са важни за зъботехника, амбициозността (86,36 %) и желанието за професионално развитие (86,76 %). Това ни дава основание да направим предложение пред съответните институции за промяна на образователно квалификационна степен „Професионален бакалавър“ в „Бакалавър“ или „Магистър“ по зъботехника.

При изследване на връзката между удовлетвореността от обучението в МК и качествата, които трябва да притежава зъботехника установихме умерена корелация с амбициозността ( $r=0,476$ ;  $p=0,019$ ), мотивацията ( $r=0,409$ ;  $p=0,001$ ) и лоялността ( $r=0,315$ ;  $p=0,012$ ). Слаба зависимост установихме с компютърната/техническа грамотност ( $r=0,225$ ;  $p=0,041$ ) и дисциплинираността ( $r=0,219$ ;  $p=0,029$ ).

В табл. 2 е представено мнението на анкетиранияте лица по групи според професионалния стаж за качествата, които трябва да притежава успешния зъботехник.

Установихме, че мнението на зъботехниците (без значение от стажа), не се променя съществено. Всички са единодушни, че професионалните умения и компетенции са най – важни за успешна зъботехническа практика, следвани от организираност, отговорност и дисциплинираност.

Зъботехниците със стаж над 5 г. посочват и лоялност сред първите пет качества, а тези със стаж под 5 г. и над 10 г. включват и възможност за работа в екип, като качества, които оформят профила на успешния зъботехник.

При обработката на данните установихме, че в мнението на управителите (със стаж като ръководители до 10 г.) се забелязват незначителни разлики при подреждането на качествата, важни за успешния зъботехник. При тях за пръв път се

появяват комуникативността, желанието за професионално развитие, амбициозността и лоялността.

**Табл. 2. Основни качества, които трябва да притежава успешният зъботехник (според стажа на изследваните групи)**

Изследвана група	Стаж	Първо място	Второ място	Трето място	Четвърто място	Пето място
Зъботехници (наемни работници)	< 5 г. (n=51)	Проф. умения и компетенции (100 %)	Организираност (96,10 %)	Отговорност (96,10 %)	Дисциплинираност и мотивация (по 92,20 %)	Екипна работа (60,80 %)
	5 – 10 г. (n=33)	Проф. умения и компетенции (100 %)	Отговорност (87,90 %)	Организираност (84,80 %)	Дисциплинираност и мотивация (по 75,70 %)	Лоялност (45,50 %)
	> 10 г. (n=42)	Проф. умения и компетенции (100 %)	Отговорност (97,60 %)	Организираност и мотивация (по 95,20%)	Дисциплинираност (90,50 %)	Екипна работа и лоялност (по 76,20 %)
Управители на СМГЛ	< 5 г. (n=11)	Отговорност и мотивация (по 100 %)	Проф. умения и компетенции (90,90 %)	Дисциплинираност и лоялност (по 81,80 %)	Организираност и екипна работа (по 63,60 %)	Комуникативност, желание за проф. развитие, креативност (по 45,50 %)
	5 – 10 г. (n=8)	Проф. умения и компетенции (100 %)	Дисциплинираност и лоялност (по 81,80 %)	Организираност (75,00 %)	Желание за проф. развитие, екипна работа, лоялност и мотивация (по 62,50 %)	Амбициозност (50,00 %)
	> 10 г. (n=39)	Отговорност (100 %)	Проф. умения и компетенции и мотивация (по 97,40 %)	Дисциплинираност (94,80 %)	Лоялност (92,30 %)	Организираност (89,70 %)
Лекари по дентална медицина	< 5 г. (n=20)	Дисциплинираност, проф. умения и компетенции, организираност, креативност, отговорност и мотивация (по 100 %)	Амбициозност (95,00 %)	Екипна работа и лоялност (85,00 %)	Желание за проф. развитие (80,00 %)	Компютърна/техническа грамотност (70,00 %)
	5 – 10 г. (n=11)	Дисциплинираност, проф. умения и компетенции, организираност, отговорност, лоялност и екипна работа (по 100 %)	Желание за проф. развитие и креативност (90,90 %)	Мотивация (72,70 %)	Комуникативност и амбициозност (по 63,60 %)	Компютърна/техническа грамотност (36,40 %)
	> 10 г. (n=35)	Дисциплинираност (100 %)	Проф. умения и компетенции, организираност, отговорност (по 97,10 %)	Амбициозност, желание за проф. развитие, лоялност, мотивация (по 88,60 %)	Комуникативност и креативност (по 85,70 %)	Екипна работа (72,30 %)

Лекарите по дентална медицина са по-критични към зъботехниците, с които работят. Наред с професионалните качества са отредили водещо място на дисциплинираност, което показва, че те държат зъботехника да спазва стриктно получените инструкции, наложените рамки и срокове в работния процес. При денталните лекари със стаж до 10 и над 10 г. се посочва необходимост от компютърната/техническа грамотност на зъботехниците, а комуникативните умения и креативността са постоянен фактор. В съвременната дентална медицина, включително и зъботехниката с навлизането на компютърните технологии се изисква специалистите да развиват своите умения и в тази област. Много от процесите се дигитализират и това налага допълнително обучение.

Професията на зъботехника е динамично развиваща се и се отличава със сложност и специфичност. Всички респонденти са единодушни, че успешната практика на зъботехника зависи както от нужните професионални умения и компетенции, така и от определени личностни качества, които да способстват за успешната работа в екип и предоставянето на качествени здравни грижи за пациента.

В съвременната дентална медицина непрекъснато се развиват и внедряват нови методи и технологии за диагностика и лечение, което налага развитието на компютърните умения на зъботехниците, защото в много от процесите конвенционалните методи отстъпват място на дигитализацията. Това спестява не само време, но и разходи за членовете на денталния екип (лекар по дентална медицина, зъботехник, дентален асистент и пациент).

Днес и в бъдеще, успешните зъботехници трябва да се развиват за да бъдат квалифицирани специалисти, които притежават необходимите умения да работят във висококонкурентна среда и да отговарят на предизвикателствата на различните клинични случаи.

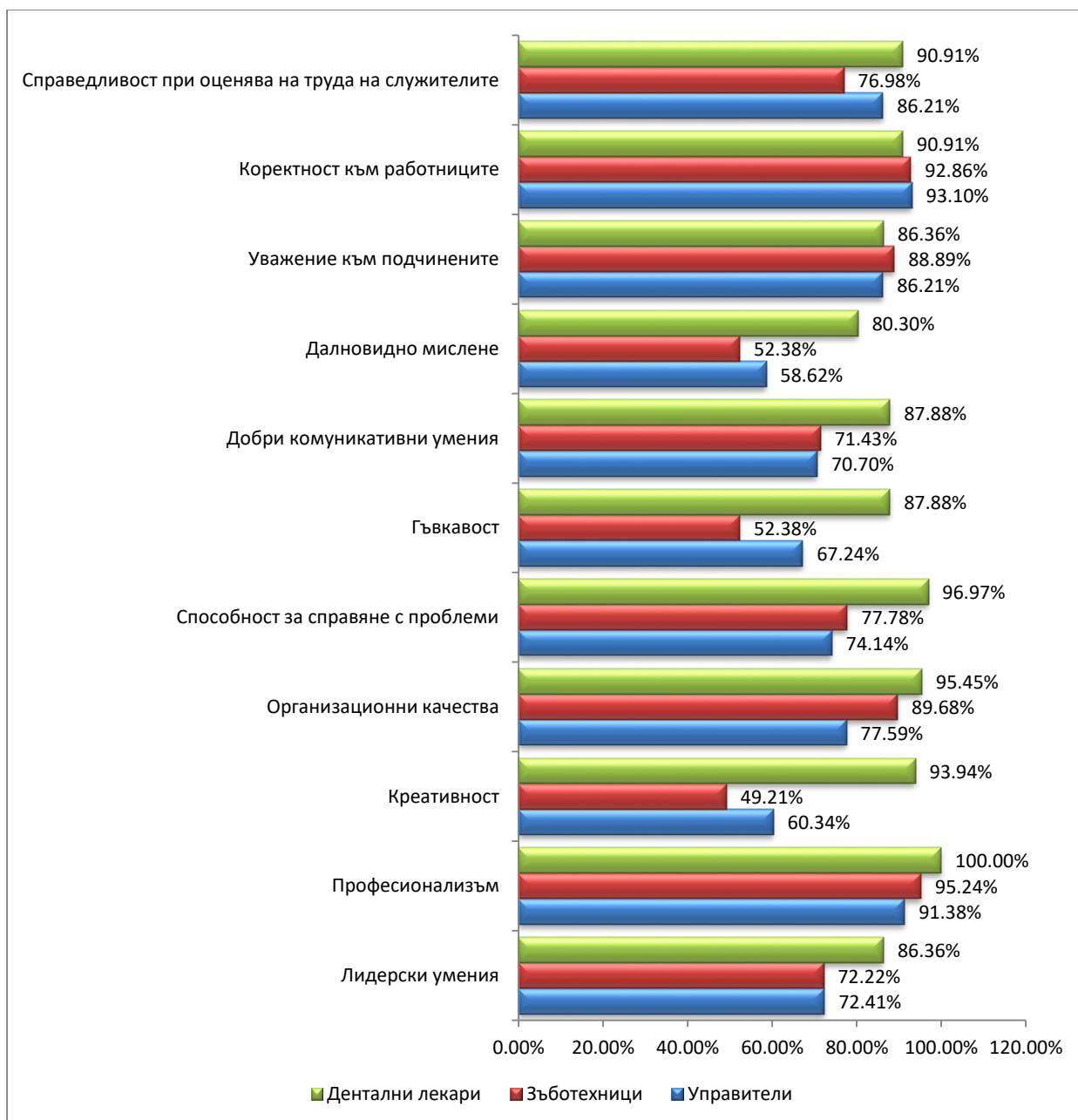
За да е успешен като ръководител, управителят на зъботехническата лаборатория трябва да притежава необходимите лични и професионални качества, отговарящи на нуждите на лабораторията. Да е осъзнал необходимостта от подобряване на управлението на човешките ресурси, за да се постигнат по-добри резултати. Според мнението на мениджърите относно успеха на частната им практика, почти всички от тях (81,03 %) са заявили, че е успешна, защото се е утвърдила и е конкурентоспособна на пазара на труда.

Проучихме мнението на респондентите за качествата, които са необходими да притежава мениджъра, за да е успешен.

Според резултатите представени на фиг. 32, не беше намерена съществена разлика в мнението на трите групи респонденти по отношение на професионализъм, коректност и уважение към подчинените. При останалите качества има съществена разлика в относителния дял на отговорите на трите групи изследвани специалисти ( $p < 0,05$ ).

Анкетираните лица посочват на първо място професионализма, като основно качество за успешния ръководител. Подкрепяме тяхното мнение, защото всеки управител на зъботехническа лаборатория трябва да притежава необходимите професионални умения, компетенции и познания, за да изисква от работника и да контролира правилното изработване на зъбопротезните конструкции.

Установихме, че управителите на зъботехнически лаборатории се определят като ръководителите, които проявяват коректност към работниците (93,10 %), уважение към подчинените (86,21 %) и справедливост при оценяване на труда (86,21 %). Според нас факта, че посочват качества, засягащи пряко наемните работници, говори за израстването им като мениджъри. Те оценяват съществената роля на човешките ресурси за успеха на зъботехническата лаборатория. Организационни качества (77,59 %), добри лидерски умения (72,41 %) и добри комуникативни умения (70,70 %) са посочили значителен брой от управителите. Според нас тези качества са важни предвид екипната дейност при предоставяне на качествени дентални грижи за пациентите.



**Фиг. 32. Качества на управителя на зъботехническа лаборатория**

Зъботехниците заявяват, че освен професионализъм, техните ръководители притежават коректност към работниците (92,86 %), което им помага да се чувстват значими и засилва чувството им за принадлежност към екипа. На трето място посочват организационни качества (89,68 %). Успешното организиране на трудовите процеси, води до по високи резултати. С малка разлика след организационните качества се нарежда уважението към подчинените (88,89 %), което е свързано с добрия микроклимат. Не малка част от зъботехниците определят своите ръководители, като способни да се справят с проблеми (77,78 %), които възникват често в процеса на работа и ако не бъдат разрешавани ще се отразят негативно върху развитието на лабораторията. Справедливост при оценяване на труда на служителите (76,98 %),

лидерски умения (72,22 %) и добра комуникативност (71,43 %) са посочили, че притежават ръководителите им, голяма част от наемните работници.

Почти всички лекари по дентална медицина определят като най - важни качества, които трябва да притежава всеки ръководител на СМТЛ - способност за справяне с проблемите (96,97 %), организационни умения (95,45 %), креативност (93,94 %), справедливост при оценяване на труда (90,91 %) и коректност към работниците (90,91 %). Специалистите по дентална медицина смятат креативността за важно качество, защото трудът на зъботехника е творчески и креативното мислене е важно. Значителна част посочват добри комуникативни умения (87,88 %), гъвкавост (87,88 %), лидерски умения (86,36 %), уважение към подчинените (86,36 %) и далновидно мислене (80,30 %). Поради естеството на екипната работа, способността за справяне с проблеми, организационните умения и креативността са определени като много важни качества за успеха на практиката и предоставяните дентални грижи за пациентите. За денталните лекари комуникацията също е от съществено значение за прецизната работа.

Извършването на мултирегресионния анализ за определяне на основните качества, които характеризират един управител на СМТЛ като успешен ръководител са добрите комуникативни умения ( $\beta=0,392$ ;  $p=0,002$ ), следвани от организационните качества ( $\beta=0,345$ ;  $p=0,005$ ), коректност към работниците ( $\beta=-0,263$ ;  $p=0,026$ ) и справедливост при оценяване на труда на зъботехниците ( $\beta=-0,231$ ;  $p=0,048$ ). Липсата на последните две качества оказва негативно влияние върху успеха на ръководството и по-скоро определят ръководителя като неуспешен.

При извършването на мултирегресионен анализ основните качества, които определят ръководителя на зъботехническата лаборатория според неговите служители са професионализъм ( $\beta=0,418$ ;  $p=0,002$ ) и организационни умения ( $\beta=-0,274$ ;  $p=0,019$ ). Професионализмът определя управителя на СМТЛ като успешен ръководител, докато липсата на организационни умения от друга страна е свързана с неуспешния ръководител.

Според лекарите по дентална медицина, които работят със съответна зъботехническа лаборатория и са създали своите екипи, основните качества които определят добрата екипна работа са различни за управителите и зъботехниците, но тяхната съвкупност определя екипността между различните специалисти. Добрата работа в екип на първо място се определя от организационните качества на управителите на СМТЛ ( $\beta=0,582$ ;  $p<0,001$ ), на второ от справедливостта при оценяване на труда от работодателя ( $\beta=-0,470$ ;  $p<0,001$ ), на трето от коректността към работниците ( $\beta=-0,354$ ;  $p=0,012$ ), следвана от креативността на зъботехниците ( $\beta=-0,345$ ;  $p<0,001$ ), креативността на управителите ( $\beta=-0,337$ ;  $p<0,001$ ), желанието за професионално развитие на зъботехниците ( $\beta=-0,336$ ;  $p=0,002$ ), тяхната амбициозност ( $\beta=0,231$ ;  $p=0,015$ ) и комуникативност ( $\beta=-0,157$ ;  $p=0,007$ ).

Количеството работа, подавано от стоматологичните кабинети не е регулирано. Има дни, в които работата е повече от тази, която може да поеме персонала или

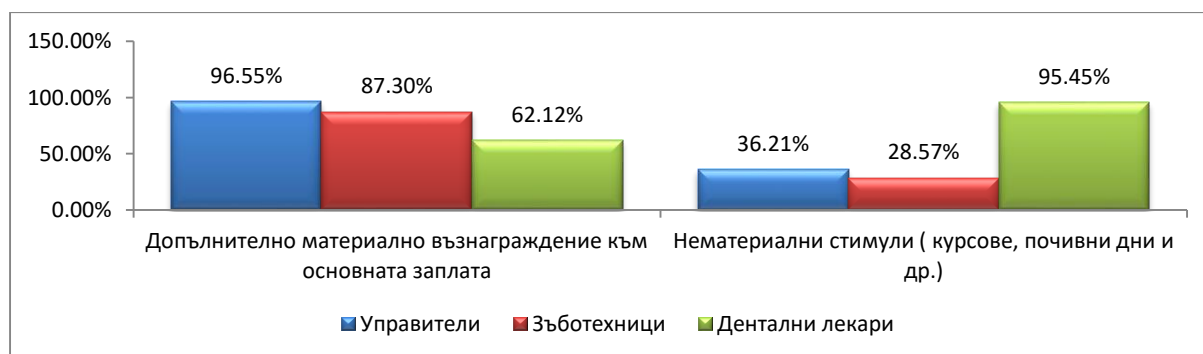
обратното. Изследвахме мнението на управителите, зъботехниците и денталните лекари относно начини за мотивиране на работниците при полагане на допълнителен труд (фиг. 33).

Беше установена съществена разлика между групата на зъботехниците (управители на СМТЛ и наемни служители) и денталните лекари относно материалните и нематериални стимули ( $p < 0,05$ ).

Много голяма част от управителите и наемните служители посочват на първо място материалните стимули, като форма за заплащане на извънреден труд (96,55 % за управители и 87,30 % за зъботехници). Парите са мощно средство особено за хора, които имат нужда от сигурност чрез материални неща. Задълбочаващата се икономическа криза доведе до увеличаване на безработицата и обедняване на населението. Това пряко се отрази върху количеството работа, постъпващо в зъботехническите лаборатории. Заплащането на наемния зъботехнически труд в повечето случаи е процент от крайния продукт. Увеличаването на количеството работа за служителя е право пропорционално на неговите доходи. Това може би е и определящо при решението на работодателя, да използва монетарните възнаграждения.

Установихме, че денталните лекари (95,45 %) са на друго мнение, според тях най-подходящи са нематериалните стимули (Фиг.33).

Немонетарните бонуси стимулират и мотивират хората, които имат висока пригодност и високи постижения. Дават възможност на служителите да се развиват, усъвършенстват, да се чувстват уважавани за съпричастието, за компетентността, за всеотдайността. Имат изключително мотивираща и поддържаща роля.

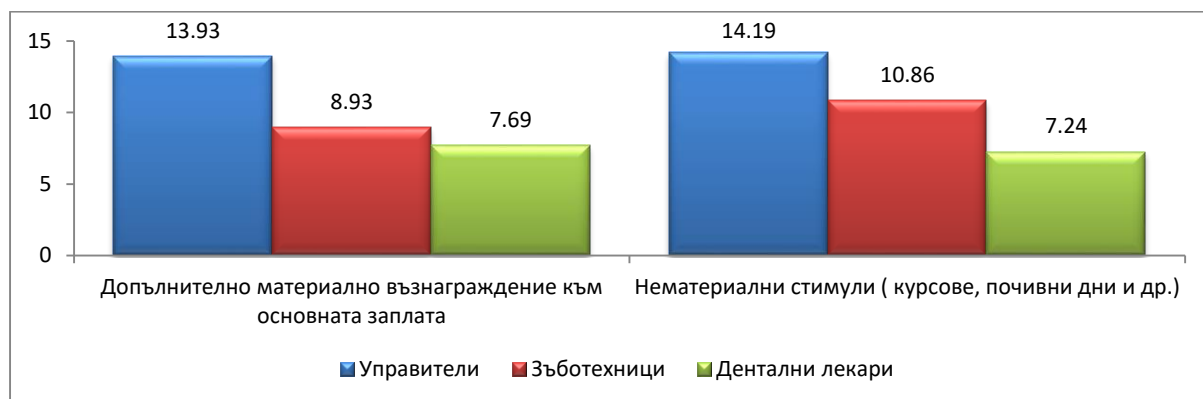


**Фиг. 33. Начини за мотивиране на работниците при полагане на допълнителен труд**

Отговорите на трите проучвани групи надхвърлят 100 %, защото има такива, които използват и двата начина за мотивиране на служителите си (32,76 % управители), което според нас е най – правилно, защото потребностите на хората са различни.

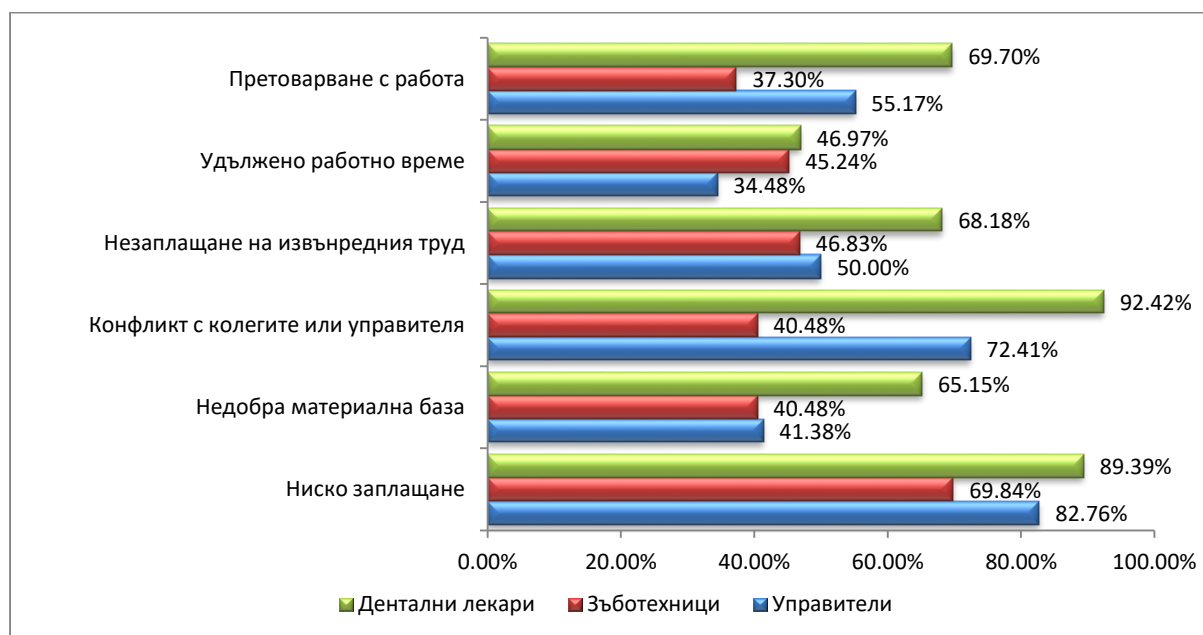
От гледна точка на стажа не беше намерена съществена разлика в групата на управителите на СМТЛ и лекарите по дентална медицина. Установихме съществена разлика в групата на зъботехниците ( $p < 0,05$ ), където специалистите с по-малък стаж

предпочитат допълнително възнаграждение към основната заплата (8,93 г.), докато служителите с повече опит предпочитат нематериалните стимули (10,86 г.) (фиг. 34).



**Фиг. 34. Начини за мотивиране на работниците за полагане на допълнителен труд (според стажа)**

Когато си вложил средства, време, енергия, емоции в развитието на персонала, когато той се чувства съпричастен на целите на лабораторията и със своята пригодност допринася за успешното ѝ развитие, управителят трябва да направи всичко възможно да го задържи. Изследвахме мнението на трите групи респонденти за факторите влияещи върху текучеството на кадри (Фиг. 35).



**Фиг. 35. Фактори влияещи върху текучеството на персонала**

Установихме статистически значима разлика в мнението на изследваните групи при всички фактори ( $p < 0,05$ ).



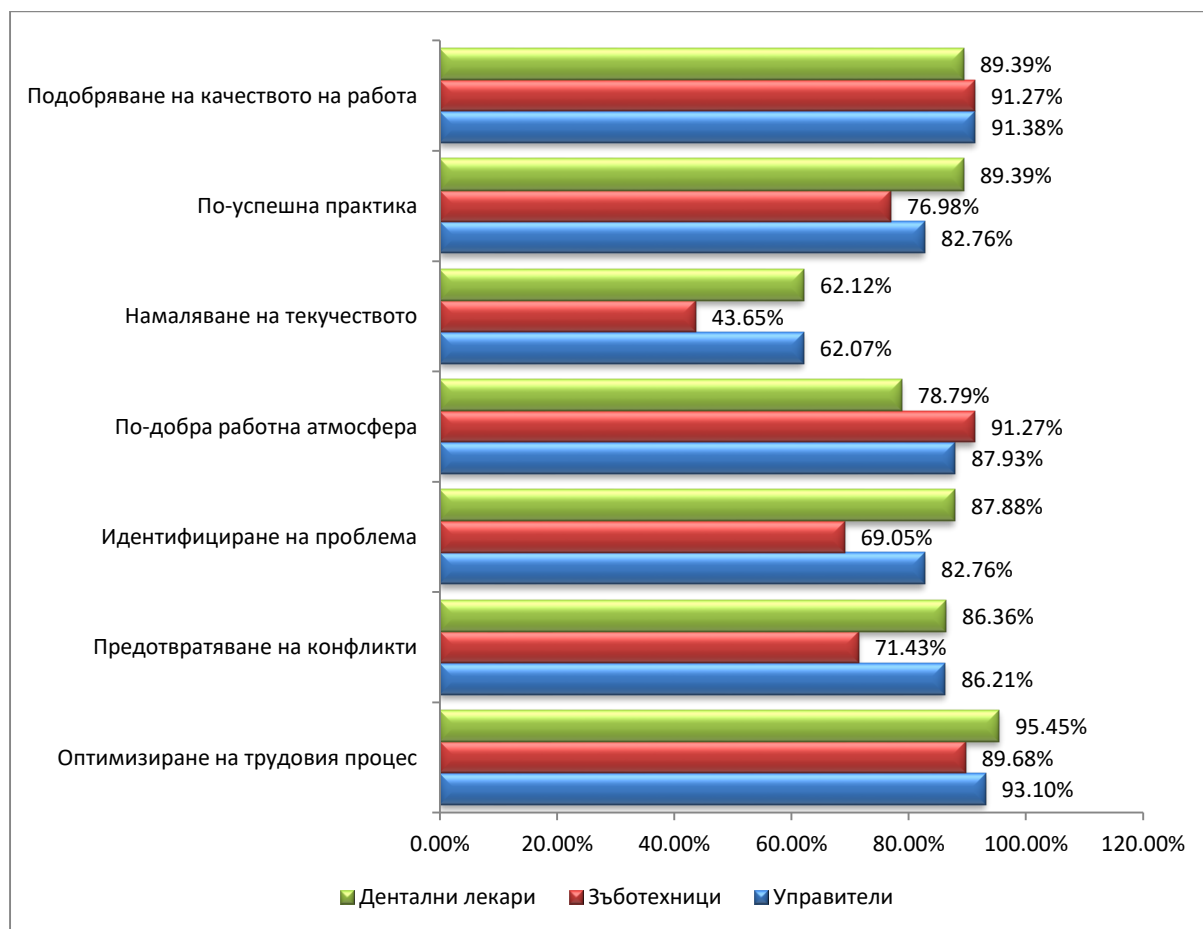
Според управителите водещ фактор е ниското заплащане (82,76 %), следван от конфликта с колегите или ръководителя (72,41 %), а най-малко влияние оказва удълженото работно време (34,48 %).

Зъботехниците определят ниското заплащане (69,84 %) като най-важно за тежестта, а най-малко влияние (според тях) оказва претоварването с работа (37,30 %). В повечето лаборатории техният труд е процент от изработения продукт и може би на това се дължи отговора им.

Лекарите по дентална медицина смятат за еднакво важни почти всички фактори. С най-голямо влияние върху тежестта на персонал определят конфликта в колектива или с ръководителя (92,42 %), а с най-малко е удълженото работно време (46,97 %).

Комуникацията е важно условие за поддържането на благоприятен микроклимат в зъботехническата лаборатория и по-добри трудови резултати.

Мнението на респондентите за влиянието на комуникацията върху микроклимата в зъботехническата лаборатория и трудови резултати, е представено на фиг.36. Резултатите надхвърлят 100 %, защото анкетираните лица могат да посочват повече от 1 отговор.



**Фиг. 36. Комуникацията в зъботехническата лаборатория, необходимо условие за оптимизиране на микроклимата и трудовите резултати**

Установихме, че всички от респондентите определят комуникацията, като важна за постигането на добър микроклимат в зъботехническата лаборатория и добри трудовите резултати.

Според почти всички управители, зъботехници и дентални лекари комуникацията играе най-важна роля за оптимизиране на трудовия процес (управители - 93,10 %, зъботехници - 89,68 % и лекари по дентална медицина - 95,45 %), подобряване на качеството на работата (управители - 91,38 %, зъботехници - 91,27 % и лекари по дентална медицина - 89,39 % за) и по-добра работна атмосфера, което влияе положително за успеха на екипа.

Много голяма част от респондентите заявяват, че добрата комуникация води до идентифициране на проблема (управители - 82,76 % и дентални лекари - 87,88 % и зъботехниците - 69,05 %) и до предотвратяване на конфликти (управители - 86,21 % и дентални лекари - 86,36 % и зъботехниците - 71,43 %).

Изследваните лица определят най-слабо влияние на комуникацията върху намаляване на текучеството на персонала в зъботехническите лаборатории (управители - 62,07 %, зъботехници - 43,65 %, лекари по дентална медицина - 62,12 %), което според нас не е така. Липсата на комуникация води до възникване на напрежения в процеса на работа и липса на желание за работа в съответната зъботехническа лаборатория.

При изследването на връзката между факторите за избор на зъботехническа лаборатория, които са определящи за денталните лекари и влиянието на комуникацията върху дейността ѝ, установихме, че според медицинските специалисти добрата комуникация корелира умерено с по-добрата работна атмосфера ( $r=0,441$ ;  $p=0,013$ ) и оптимизиране на трудовия процес ( $r=0,421$ ;  $p=0,031$ ).

Допълнително изследвахме връзката между методите за поддържане на добър микроклимат в лабораторията и постигането на някои резултати, чрез използването на комуникация според зъботехниците (табл. 3), управителите на СМТЛ (табл. 4) и лекарите по дентална медицина (табл. 5).

Уважението и зачитането на служителите оказва влияние върху предотвратяването на конфликтите, беше установена умерена зависимост (0,503), от друга страна липсата на уважение и зачитане на служителите води до влошаване на резултатите от практиката и намалява успеха на организацията като цяло (-0,236) (табл. 3.).

Анализирането на трудовите резултати на екипните срещи има положителни влияние върху идентифицирането на проблемите и своевременното предотвратяване на бъдещи конфликти (0,324).

Неформалните взаимоотношения като отбелязването на различни поводи и празници има положително влияние на първо място върху намаляването на текучеството (0,303) и изясняването на проблемите (0,250). От друга страна липсата на неформални отношения оказва негативно влияние върху успешната работа (-0,248).

**Табл. 3. Мултирегресионен стъпков анализ - зъботехници**

Основен фактор	Нестандартизиран коефициент (B)	Стандартизиран коефициент (β)	t	p
<b>Уважава и зачита служителите си</b>				
Предотвратяване на конфликти	0,253	0,503	6,19	< 0,001
По-успешна практика	-0,113	-0,236	-2,91	0,004
<b>Анализира трудовите резултати на екипни срещи (отчита персонално успехите)</b>				
Идентифициране на проблема	0,239	0,324	3,82	< 0,001
<b>Отбелязва заедно с екипа лични и други празници</b>				
Идентифициране на проблема	0,172	0,250	2,77	0,006
Намаляване на текучеството	0,180	0,303	3,26	0,001
По-успешна практика	-0,171	-0,248	-3,03	0,003

Според управителите на СМТЛ изискването на уважение към самите тях и между служителите оказва положително влияние върху успеха на практиката (0,381), докато липсата на уважение води до влошаване на качеството на работата (-0,291) (табл. 4.).

Анализирането на трудовите резултати на екипни срещи, според ръководителите на зъботехнически лаборатории, води до подобряване на работната атмосфера (0,370).

Подобна тенденция към подобряване на работната атмосфера имат и неформалните отношения, като например отбелязването на различни празници и събития (0,349).

**Табл. 4. Мултирегресионен стъпков анализ – управители на СМТЛ**

Основен фактор	Нестандартизиран коефициент (B)	Стандартизиран коефициент (β)	t	p
<b>Изисква уважение към себе си и между колегите</b>				
По-успешна практика	0,281	0,381	2,89	0,006
Подобряване на качеството на работа	-0,234	-0,291	-2,21	0,032
<b>Анализира трудовите резултати на екипни срещи (отчита персонално успехите)</b>				
По-добра работна атмосфера	0,569	0,370	2,98	0,004
<b>Отбелязва заедно с екипа лични и други празници</b>				
По-добра работна атмосфера	0,524	0,349	2,78	0,007

Лекарите по дентална медицина са третата група при която изследвахме връзката между методите за поддържане на добър микроклимат в лабораторията и постигането на някои резултати чрез използването на комуникация (табл. 5.).

Уважаването и зачитането на служителите от страна на управителите на СМТЛ според лекарите по дентална медицина би имало положително влияние върху идентифицирането на проблемите (0,474) и създаването на по-добра работна атмосфера (0,389). От друга страна липсата на уважение би довела до влошаване на трудовия процес (-0,456).

**Табл. 5. Мултирегресионен стъпков анализ – лекари по дентална медицина**

Основен фактор	Нестандартизиран коефициент (B)	Стандартизиран коефициент (β)	t	p
<b>Уважава и зачита служителите си</b>				
По-добра работна атмосфера	0,123	0,389	3,43	0,001
Оптимизиране на трудовия процес	-0,301	-0,456	-3,77	< 0,001
Идентифициране на проблема	0,218	0,474	3,65	0,001
<b>Анализира трудовите резултати на екипни срещи (отчита персонално успехите)</b>				
По-добра работна атмосфера	0,219	0,460	4,15	< 0,001
<b>Отбелязва заедно с екипа лични и други празници</b>				
Намаляване на текучеството	0,141	0,244	2,01	0,048

Анализирането на трудовите резултати на екипни срещи от друга страна би спомогнало за подобряване на работната атмосфера (0,460).

Единствено в групата на лекарите по дентална медицина се установи, че неформалните отношения биха спомогнали за намаляване на текучеството в зъботехническите лаборатории (0,244).

Попитахме респондентите дали се чувстват част от екипа „зъботехник-дентален лекар“. Всички са дали положителен отговор (дентални лекари – 100 %, управители - 100 %, зъботехници – 100 %). От голямо значение за успеха на частната практика на зъботехника е осъществяването на добра обратна връзка с денталния лекар и работата в екип. Добрата комуникация между зъботехническата лаборатория и денталните кабинети е от съществено значение за оптимизирането на трудовия процес и на крайния продукт. Прецизното изработване на зъбопротезната конструкция и удовлетвореността на пациента, зависи не само от професионалните компетенции на отделните членове на екипа, но и от обмяната на мисли, идеи и предпочитания на отделните страни.

Изследваните групи посочват, че комуникират по телефона, чрез пряк контакт, чрез интернет, което способства за бързина и точност на изработената зъбопротезна конструкция, ортодонтски апарат или шина. Точната и ясна комуникация, основана на уважение и зачитане дейността на всеки член на екипа, води до предоставяне на качествени здравни грижи за пациента, удовлетвореност от добре свършената работа и дългосрочно функциониране на екипа.

Последният въпрос от изследването е свързан с представата за успешна лаборатория. Резултатите показват съществена разлика между отговорите на зъботехниците (управители и наеми работници) и лекарите по дентална медицина ( $p < 0,05$ ). Основната разлика се състои във факта, че за лекарите всички аспекти на успешната лаборатория са свързани с работния процес, като изключват взаимоотношенията и човешкия фактор – професионализъм, спазени срокове, оптимални цени, високо качество, точност и коректност.

В много направления мненията на управителите и наемните зъботехници съвпадат. Освен задължителните елементи за постигане на високо качество, добра материално-техническа база, срокове за изпълнение, използване на нови технологии, точност и прецизност при изработване на конструкциите в представите за успешна лаборатория фигурира и човешкия фактор, като удовлетвореност, комуникация, взаимоотношения, личностни качества и уважение.

Впечатление прави, че управителите на СМТЛ не посочват възнаграждението и създаването на добър микроклимат като част от елементите на успешната лаборатория, които от своя страна се оказали от съществено значение за зъботехниците.

#### **Изводи:**

1. Всички анкетираните са единодушни, че е необходимо допълнително обучение на зъботехниците за повишаване на квалификацията (управители 87,93 %; зъботехници 77,78 %; дентални лекари 90,91 %), като предпочитана форма са краткосрочните курсове (управители 55,17 %; зъботехници 61,90 %; дентални лекари 71,76 %).
2. Основна форма на финансиране на курсовете за повишаване на квалификацията на наемните зъботехници е споделяната между работник и работодател финансова тежест (38,89 % зъботехници; 32,76 % управители).
3. Основният начин за поддържане на добър микроклимат в зъботехническата лаборатория е уважението между колегите и към ръководителя (над 90 % за анкетираните групи).
4. Основните качества, които трябва да притежава зъботехника са професионални умения и компетенции, отговорност, дисциплинираност, организираност и мотивация.
5. Най-важните качества, които трябва да притежава управителят на СМТЛ са професионализъм, коректност, уважение към служителите и справедливост при оценяване на труда им.
6. Материалните стимули са характерни за зъботехниците (управители 96,55 %; наемни служители 87,30 %), докато денталните лекари предпочитат нематериални стимули (95,45 %).
7. Като основен фактор, влияещ върху текучеството на персонала, управителите (82,76 %) и зъботехниците (69,84 %), посочват ниското заплащане, а според лекарите по дентална медицина са конфликтите (92,42 %).

### **III. ЧАСТ ТРЕТА**

#### **3. ОПТИМАЛНО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ЗЪБОТЕХНИЧЕСКА ЛАБОРАТОРИЯ ЗА УСПЕШНОТО Ъ РАЗВИТИЕ**

За създаване на Модел за оптимално управление на човешките ресурси в зъботехническа лаборатория, за успешна практика, се позовахме на опита на организации, които са световни лидери в организацията на управлението на човешки ресурси. За целта използвахме класация на списание „ Fortune“ за 2017 година за „най-добрите места за работа“, обхващаща организации в сферата на услугите, базираща се на следните показатели:

- Комуникация; Бонусна система; Работна атмосфера и микроклимат; Принадлежност към организацията; Управленски качества на мениджърите; Желание на служителите да повишават приноса си към организацията.

Подбрахме следните организации: Kimley-Horn, CHG Healthcare Services, Scripps Health, Texas Health Resources. При запитване на служителите, над 90% от тях споделят, че ръководителите им притежават особена почтеност и етика, професионалната им компетентност е на изключително високо ниво и служителите се чувстват горди, че работят за тях. Работещите в тези фирми заявяват, че благодарение на добрата обратна връзка се възприемат като много ценни ресурси за компанията, незаменими в съответния трудов процес, притежаващи нужното самочувствие за принадлежност и съпричастност към целите на организацията.

##### **3.1. SWOT анализ на зъботехническа лаборатория**

Въз основа на направеното задълбочено проучване на български и чуждоезични литературни източници за организация, методи, функции и дейности за УЧР и на УЧР в зъботехнически лаборатории, черпейки идеи от водещи в УЧР световноизвестни компании, извършихме SWOT – анализ (табл. 6).

**Табл. 6. SWOT анализ на зъботехническа лаборатория**

Силни страни	Слаби страни
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Значителен опит на голяма част от управителите като мениджъри на зъботехническа лаборатория;</li> <li>➤ Наличие на квалифицирани специалисти и потенциал за развитие в областта на съвременните технологии;</li> <li>➤ Основната част от зъботехниците имат желание да се обучават в областта на зъботехниката;</li> <li>➤ Работа в екип и наставничество;</li> <li>➤ Висока гъвкавост и възможност да се отговори на нуждите на пациентите и лекарите по дентална медицина за бързо и качествено изработване на зъботехническия продукт;</li> <li>➤ Наличие на изградена система за мотивация на персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Липса на допълнителна квалификация по управление на управителите на СМТЛ;</li> <li>➤ Пораждане на конфликти в зъботехническата лаборатория и денталния екип;</li> <li>➤ Липса на стратегическо мислене у ръководителите относно развитието на човешките ресурси;</li> <li>➤ Недостатъчна мотивация на работодателите да повишат квалификацията на служителите си;</li> <li>➤ Недостатъчни управленски умения;</li> <li>➤ Висока натовареност на зъботехниците;</li> <li>➤ Необходимост от инвестиране в подобряването на безопасните и здравословни условия на труд;</li> <li>➤ Високо текучество на персонал, което води до липса на устойчивост в производството;</li> </ul>
Възможности	Заплахи
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Обучението на персонала да е насочено основно към курсове за повишаване на квалификацията организирани от МК;</li> <li>➤ Разширяване на услугите, които се предлагат от зъботехническата лаборатория и съпътстващо обучение на персонала;</li> <li>➤ Оптимално използване на наличните ресурси с оглед на бъдещото стратегическо развитие на зъботехническата лаборатория в сектора на денталните услуги;</li> <li>➤ Въвеждане на регистър, който ще спомогне за активна и ефективна регулация на пазара („спазване на правилата на играта“).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Липса на достатъчно финансови средства у потребителите на дентални услуги;</li> <li>➤ Емиграция на специалистите към страни, предлагащи по-добри условия за работа;</li> <li>➤ Повишаване на изискванията на пациентите за естетика на зъбопротезната конструкция и невъзможност на зъботехническата лаборатория да задоволи тези потребности – поради липса на апаратура и/или обучен персонал;</li> <li>➤ Ниско заплащане на зъботехниците, което ще доведе до отлив от специалността;</li> <li>➤ Динамика и промени в законодателството, регламентиращи дейността на зъботехническата лаборатория, за които СМТЛ нямат готовност.</li> <li>➤ Липса на механизми за обвързване на лабораторията със здравната каса;</li> <li>➤ Липса на специализации по „Зъботехника“;</li> <li>➤ Липса на управленска специалност, предоставяща компетенции по мениджмънт на СМТЛ.</li> </ul>

Направеният SWOT-анализ ни даде възможност да разработим и предложим Модел за оптимално управление на човешките ресурси в зъботехническа лаборатория, за успешна практика.

### 3.2. Модел за оптимално управление на човешките ресурси в зъботехническа лаборатория за успешното ѝ развитие

Моделът за оптимално управление на човешките ресурси в зъботехническа лаборатория е интегриран подход за оптимизиране на организационните ресурси, с цел постигане на оптимални резултати.

Вземайки под внимание спецификата на организационните процеси в зъботехническата лаборатория, поради малката численост на персонала и наличието (в повечето случаи) на един управител, в чието лице са съсредоточени всички функции и дейности по управление на човешките ресурси, можем да изведем 8 основни организационно-управленски направления. Подобренията във всяко едно от тях, както и на тяхната съвкупност, доближава организацията към оптималния ѝ модел за успешна практика (фиг. 37).



Фиг. 37. Модел за оптимално управление на човешките ресурси в зъботехническа лаборатория за успешното ѝ развитие

#### Теоретична обосновка на Модела

- 1) *Кадрово обезпечаване на лабораторията*, спрямо индивидуалните ѝ технически характеристики и броя на денталните лекари, с които работи.
  - оптимална численост на персонала;



- наемане на персонал с подходяща квалификация;
  - определяне на оптималната продължителност на работното време.
- 2) *Обучение* и създаване на възможности за повишаване на професионалните умения и компетенции.
- чрез организиране на краткосрочни курсове и едногодишни специализации в зависимост от нуждите на зъботехническата лаборатория и потребностите на персонала.
- 3) *Мотивация* на зъботехниците.
- използване на материални и нематериални стимули.
- 4) *Управление на конфликтите* и поддържане на добър микроклимат в зъботехническата лаборатория.
- чрез създаване на формални и неформални взаимоотношения;
  - идентифициране на конфликта още в зародиш и предприемане на мерки за неговото предотвратяване;
  - своевременно разрешаване на конфликтни ситуации;
  - лично лично признание за важност и значимост.
- 5) *Справедлива бонусна система* (монетарна и немонетарна), обвързана с индивидуалните резултати.
- справедливо оценяване на труда;
  - допълнително възнаграждение, обвързано с количеството и качеството на работа.
- 6) Осъществяване на *пряк контрол върху организацията на работата*.
- създаване на система за мониториране и контрол на качеството;
  - атестиране на зъботехниците на определен период от време;
  - регулярно отчитане на производствени резултати.
- 7) Създаване на *екипност между зъботехниците и лекарите* по дентална медицина.
- ясна и открита комуникация;
  - поддържане на обратна връзка;
  - поставяне на колективни задачи на зъботехниците в процеса на работа;
  - организиране на тимбилдинги за сплотяване на колектива.
- 8) Създаване на *ефективна комуникационна политика* и обратна връзка.
- чрез използване на съвременни методи за комуникация;
  - подобряване на формите за комуникация;
  - дигитализиране на процеса на комуникация;
  - постоянно поддържане на обратната връзка както между зъботехниците и управителя, така и между зъботехническата лаборатория и денталните лекари.
- Когато служителите в една организация са заобиколени от подкрепящи и разбиращи колеги, се създава добра работна атмосфера и те са способни да дадат максимума от себе си за постигането на отлични резултати.
- Но работата в екип не е свързана само с лични облаги. От нея се възползват и трети лица - пациентите като потребители на грижите, предоставени от ефективен екип

от отделни медицински специалисти. Ясната комуникация и мотивираният екип води до по-добри резултати за пациентите.

Изработката на зъбопротезни конструкции и спазването на технологичните процеси изисква голяма прецизност. Ето защо концентрацията е от решаващо значение за зъботехниците, чиято работа е свързана с детайлите и фокуса.

### Основни направления за изграждане на ефективен екип

Направление	Описание
<i>Работата в екип означава разбиране на целите</i>	За да се ангажира с екипа, всеки член трябва да разбира колективните цели. В зъботехническата лаборатория целта може да бъде добър резултат за пациента, безопасни условия на труд или навременно изработване и предаване на зъбопротезните конструкции. Трудно е екипът да остане мотивиран, ако не е ясно защо прави това, което прави. Липсата на ясни цели, води до проблеми, създаване на предпоставки за възникване на конфликти, както и до понижаване на качеството на работа.
<i>Всеки член на екипа може да бъде в ролята на лидер</i>	Работата в екип не е само за това, което е добро за организацията. Става въпрос и за развитието на отделните членове на екипа. Създаване на възможности за лична изява при решаването на различни клинични случаи.
<i>Насърчаване на различните гледни точки</i>	За да се насърчат различните гледни точки, екипът трябва да разгледа следните въпроси: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ В какво вярват всяка група или човек?</li> <li>➤ Какво ценят?</li> <li>➤ Каква информация използват като основа за тези вярвания?</li> <li>➤ Какви критерии и процеси за вземане на решения използват?</li> </ul>
<i>Насърчаване на личните взаимоотношения за сплотяване на екипа</i>	Създаване на неформални взаимоотношения, като се насърчават разговорите между членовете на екипа, организират се срещи извън работната среда, организиране на тимбилдинг за опознаване.
<i>Намиране на общи методи за комуникация</i>	В една организацията комуникацията става по различни начини, затова е необходимо да се намери оптималния вариант, който е предпочитан от членовете на екипа.

Да останеш продуктивен в продължение на осем часов работен ден е почти невъзможно, но има няколко неща, които могат да се направят, за да се запази и подобри концентрацията на зъботехниците:

- 1) *Правене на паузи в процеса на работа* – работата в зъботехническата лаборатория е много напрегната и отнема голяма част от концентрацията на зъботехника. При липсата на почивка и бързото завършване на конструкцията съществува опасност от допускането на грешки, които умореният мозък и зрение не са успели да уловят навреме. В тази посока е необходимо да се правят кратки почивки през определени интервали от време, които да спомогнат за възстановяване на концентрацията и вниманието към детайлите за да се постигне прецизност на изпълнението на конструкцията.
- 2) *Организиране на времето* – концентрацията и продуктивността са индивидуални и за отделните специалисти в зъботехническата лаборатория са в различни времеви интервали. Работата на управителя е да наблюдава в кой интервал от време съответният зъботехник е най-продуктивен. В зависимост от това да се изготви график със задачите, които зъботехниците трябва да изпълнят според най-доброто им време на концентрация. Например: Ако един зъботехник е по-концентриран в сутрешните часове неговият график трябва да включва повече дейности или изработването на по-сложни конструкции в този часови пояс. В следобедните часове когато концентрацията и продуктивността са занижени могат да се възложат задачи свързани с предаването на конструкциите на лекарите по дентална медицина, комуникация, преглед на навлезлите материали, подреждане на задачите за следващия ден и др.
- 3) *Намаляване на разсейващите фактори* – някои хора могат да се концентрират по-добре и да бъдат по-производителни, например слушайки музика. Други предпочитат да работят на пълна тишина. В тези случаи е необходимо да се прецени каква е най-подходящата среда за постигането на оптимална концентрация и продуктивност от членовете на екипа. Като алтернативни варианти са използването на слушалки при слушането на музика, за да не се пречи на останалите или правенето на кратки паузи за смяна на обстановката, например за изпиване на едно кафе.
- 4) *Да не се загуби мотивацията* – непрекъснато поддържане на усещането за значимост и незаменимост у зъботехника като част от екипа. Загубата на мотивация може да бъде пагубна за крайния резултат, както и да допринесе за загубата на концентрация, усилия и енергия в процеса на работа. Зъботехниците с вече натрупан опит могат да достигнат до позицията, че вече всичко са научили и работата им започва да придобива рутина и губят интерес. Съвременната зъботехника е област, която се развива постоянно и непрекъснато се създават нови технологии и материали. В тази посока управителят може да поддържа интереса, като прави нововъведения или като създаде възможност за повишаване на квалификацията чрез организирането на курсове, свързани с новите технологии.

Добрата комуникация е от съществено значение за оптимизирането на дейността на денталния екип. Днес съществуват различни дигитални опции, които правят изключително лесно предаването на информация. Ефективната комуникация включва много повече от изпращането на имейли и текстови съобщения. Прекият и личен контакт ще продължи да играе важна роля и в бъдеще. Всеки случай е различен. Трябва да се работи в тясно сътрудничество между членовете на денталния екип за постигане на голяма прецизност и добри резултати.

Способността специалистите да се идентифицират с другите е абсолютно необходима за конструктивното и успешно сътрудничество. Зъботехниците трябва да са запознати с работата на лекаря по дентална медицина и обратно. Работата в денталния кабинет напълно се различава от тази в зъботехническата лаборатория, като лекарите по дентална медицина имат своите специфични нужди и притеснения относно крайния резултат от провежданото лечение. Поради тези причини е необходимо разбиране от страна на участниците в денталния екип за да се предотврати възникването на недоразумения и грешки по време на работа. Като равноправен член на денталния екип зъботехниците имат правото да дават професионални съвети от гледна точка на материали и методи за изработване на конструкцията, които са най-подходящите за съответния клиничен случай. Това ще позволи на всички заинтересовани страни да се уверят, че основните критерии за естетика, фонетика, форма, сянка и функция са изпълнени правилно.

За постигането на ефективна комуникация е необходимо създаването на силен екип между зъботехниците и лекарите по дентална медицина. Това може да бъде постигнато чрез съвместното участие на специалистите в курсове за повишаване на квалификацията.

### **Решаване на отделни клинични случаи**

Решаването на отделните клинични случаи трябва да се управлява като проект. Отличната координация и тясното сътрудничество са незаменими предпоставки за постигането на отлични резултати. Последователното развитие и обучение ще разширят хоризонтите на зъботехниците и лекарите по дентална медицина и ще укрепят създадените професионални отношения. Съвместното планиране на клиничния случай ще определи и правилната посока на бъдещото лечение. Планирането на клиничния случай е проект с:

- установени цели (желания и нужди на пациента);
- определена времева рамка и разходи (крайни срокове, разходи);
- конкретни етапи (опит, временен период, постоянно възстановяване);
- последващи мерки (последваща грижа).

## IV. ЧАСТ ЧЕТВЪРТА

### 4. ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

#### 4.1. Изводи

Научното проучване и установените резултати ни дават основание за следните **изводи:**

1. Основните качества, които трябва да притежава управителят на зъботехническа лаборатория са професионализъм (дентални лекари - 100 %, зъботехници - 95,24 % и управители - 91,38 %) и коректност към работниците (90,91 % - дентални лекари, 92,86 % - зъботехници и 93,10 % - управители).
2. Предпочитани от зъботехниците стимули при полагане на извънреден труд са материалните (96,55 % - управители и 87,30 % - наемни работници), докато 95,45 % от лекарите по дентална медицина посочват нематериалните стимули.
3. Предпочитана форма за повишаване на квалификацията и от трите групи респонденти са краткосрочните курсове (71,67 % - дентални лекари, 61,90 % - зъботехници и 55,17 % - управители), като в 39,70 % от случаите финансирането им е споделено между работодателят и служител.
4. За поддържане на добрия микроклимат в зъботехническата лаборатория от съществено значение и за трите групи изследвани лица е уважението към ръководителя и между колегите (над 90 %).
5. Като основен фактор, влияещ върху текучеството на персонала, управителите (82,76 %) и зъботехниците (69,84 %), посочват ниското заплащане, а според лекарите по дентална медицина са конфликтите (92,42 %).
6. Лекарите по дентална медицина (95,45 %) и управителите (93,10 %) заявяват, че основната роля на комуникацията е свързана с оптимизиране на работния процес, докато за зъботехниците (91,27 %) тя е еднакво важна за подобряване на качеството на работа и за създаване на по-добра работна атмосфера (91,27 %).
7. Всички изследвани лица са единодушни, че зъботехникът трябва да притежава професионални умения и компетенции наред със личностни качества (мотивация, отговорност, организираност, дисциплинираност), необходими за осъществяване на съвместна дейност и работа в екип за предоставяне на качествени дентални грижи за пациентите.
8. Въз основа на проведените анализи беше извършен SWOT – анализ, с който определихме силните и слабите страни на зъботехническите лаборатории в посока управление на човешките ресурси, като изведохме и възможностите и заплахите на външната среда.
9. В резултат на всички проведени анализи създадохме Модел за оптимално управление на човешките ресурси в зъботехническа лаборатория за успешното ѝ развитие, като бяха направени и основни насоки за създаването и функционирането на ефективен екип и подобряването на работния процес.

## 4.2. Препоръки

- **Към Министерството на образованието и науката (МОН):**
  - Да се предвиди възможност за придобиване на надграждащи образователни степени по специалност „Зъботехник“ - „Бакалавър“ или „Магистър“, съобразени със спецификата на управление на зъботехническата лаборатория.
  
- **Към Министерството на здравеопазването (МЗ):**
  - Да се въведе изискване за заемане на длъжност „Управител на СМТЛ“, като се изисква минимум краткосрочен квалификационен курс по здравен мениджмънт до 80 часа.
  
- **Към Съюза на зъботехниците в България (СЗБ):**
  - Да организира и подпомага продължаващото професионално обучение на зъботехниците за непрекъснато повишаване на квалификацията им;
  - Да се създаде регистър на практикуващите зъботехници в страната.
  
- **Към медицинските учебни заведения:**
  - Организиране и провеждане на краткосрочни курсове за обучение по мениджмънт, с цел подобряване на управленските умения на ръководителите на СМТЛ;
  - Организиране на лекционно обучение и провеждане на краткосрочни квалификационни курсове за зъботехници от преподаватели по специалност „Зъботехник“ в Медицински колеж;
  - Създаване на възможност за контакт по време на обучението на студентите по дентална медицина и зъботехника, които да са предпоставка за бъдещо изграждане на успешен екип.

## **ПРИНОСИ**

### ➤ **Приноси с теоретико – приложен характер**

- 1) За пръв път у нас детайлно се разглежда проблема с управлението на човешките ресурси в зъботехническите лаборатории.
- 2) Изследвана е значимостта на човешките ресурси за успешното развитие на Самостоятелна медико-техническа (зъботехническа) лаборатория.
- 3) Направен е задълбочен сравнителен анализ на качествата, които трябва да притежават зъботехниците и управителите, за да са успешни в съвременните условия на технологичен напредък.
- 4) Разработен е теоретичен Модел за оптимално управление на човешките ресурси в зъботехническа лаборатория за успешното ѝ развитие.
- 5) Направен е SWOT-анализ на зъботехническа лаборатория.

### ➤ **Приноси с практико-приложен характер**

- 1) Проученото мнение на управители, зъботехници и лекари по дентална медицина за пръв път у нас фокусират вниманието към управление на зъботехническата лаборатория и значимостта на човешките ресурси.
- 2) Разработеният Модел за оптимално управление на човешките ресурси в зъботехническа лаборатория за успешното ѝ развитие е с потенциал за прилагане в реална работна среда и включване на спецификата на различни СМТЛ (брой наемни работници, прилагани технологии и др.).
- 3) Дадени са насоки за създаването на ефективен екип, базиран на добрата комуникация.
- 4) Дадени са насоки за подобряване на продуктивността на зъботехниците.

## ПУБЛИКАЦИИ СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Атанасова, А., Качества, които трябва да притежава успешния зъботехник, Варненски медицински форум, т. 7, брой 1, МУ-Варна, 2018, 146-149
2. Atanasova, A., Personal qualities of the successful manager of a dental mechanics laboratory, Proceedings of the XV International scientific-practical conference, Section „Educational Sciences”. North Carlestone, USA, 16-17 May 2018, 86-91
3. Атанасова, А., С., Тончева, М., Варнева, Добрият микроклимат в зъботехническата лаборатория – предпоставка за успешна практика, Варненски медицински форум, т. 5, прил. 4, МУ-Варна, 2016, 128-131
4. Атанасова, А., С. Тончева, М. Варнева, Мотивиращи фактори в професионалната дейност на зъботехника, Управление и образование, кн.5, том11, Бургас, 2015, 16-20