

## РОЛЕВИТЕ ТИПОВЕ КАТО СТРУКТУРНИ ЕЛЕМЕНТИ НА УПРАВЛЕНСКИЯ ЕКИП В БОЛНИЦАТА

А. Жеков

### ROLE TYPES AS STRUCTURAL ELEMENTS OF A MANAGEMENT TEAM IN A CONTEMPORARY HOSPITAL

A. Zhekov

**Резюме:** Изграждането на ефективна структура на управленския екип изисква съчетаване и взаимодействие на различни ролеви типове. В статията се представят и анализират данни за степента на наличие на личностни качества, адекватни на осемте ролеви типа по Белбин. Обосновава се необходимостта от по-широк подход в подбора и изпълването на членовете на управленския екип в съответствие с притежаваните от тях личностни качества.

**Ключови думи:** управленски роли, ролеви типове, структура на управленския екип, личностни качества.

**Summary:** The building of an efficient structure of the management team requires combination and interaction of different role types. The article considers and analyzes data regarding the occurrence of personality features corresponding to the eight management role types by Belbin. Arguments are presented for the necessity of a broader approach in selection and positioning of management team members in accordance to the combination of personality features each of them possesses.

**Key words:** management roles, role types, management team structure, personality features.

Съвременният управленски екип не е абстрактна или аморфна общност от хора, ангажирани в ръководния процес. Основен функционален и структурен елемент на екипа е ролята. Тъй като всеки управленски екип реализира комплекс от роли, то неговото формиране е възможно само чрез съчетание и взаимодействие на различните ролеви типове.

По този начин социалната анатомия на управленския екип по същество е изразена от управленските ролеви типове.

Водещ експерт и автор на най-значимите публикации по структурата на управленския екип е Мереди Белбин (Meredith Belbin). След продължителни анализи той обуславя осем ролеви типа, които задължително трябва да присъстват във всеки управленски екип. Всяка роля в управленския екип трябва да бъде покрита и реализирана от съответен тип личност с адекватни качества. Белбин разработва специален

психометричен тест, чрез който се установява съответствието между изискванията на дадена роля и реално притежаваните качества на личността (нагласи, умения, ценности).

В тази статия са представени резултатите от конкретно емпирично изследване чрез теста на Белбин. Обект на изследването са 126 лица с управленски функции в три типологично подбрани болници и 280 специалисти и студенти в магистърски програми на Факултета по Обществено Здраве, МУ - София.

Данните от таблица 1 показват, че повечето от качества, оценени чрез теста на Белбин, са средно или слабо изразени у изследваните лица. Изискванията на управленските ролеви типове съответствуват (покриват се) във висока степен у една пета от наблюдаваните лица (между 15.2% и 30.7%).

За съжаление, относително най-редки и сла-

Табл. 1. Наличие (в проценти) на личностни качества, адекватни на изискванията на управленските роли

| Управленски ролеви типове      | личностни качества |                      |                    |        |
|--------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|--------|
|                                | с и л н о изразени | с р е д н о изразени | с л а б о изразени | всичко |
| ЛИДЕР                          | 15.2               | 29.0                 | 55.8               | 100    |
| Инициатор-конструктор          | 21.5               | 30.1                 | 48.4               | 100    |
| Иноватор                       | 23.3               | 32.4                 | 44.3               | 100    |
| Оценител                       | 18.0               | 27.4                 | 54.6               | 100    |
| Организационен работник        | 28.8               | 33.4                 | 37.8               | 100    |
| Откривател на ресурси          | 19.6               | 28.0                 | 52.4               | 100    |
| Социален комуникатор           | 19.1               | 27.4                 | 53.5               | 100    |
| Изпълнител докрай (довършител) | 30.7               | 29.8                 | 39.5               | 100    |

бо изразени са качества на лидер. Това свидетелства за един сериозен проблем в болничния мениджмънт у нас, тъй като централна фигура във всеки управленски екип е неговият лидер. Екип без лидер, т. е. без личност с реални качества за ролята на лидер, не е ефективен.

Този факт говори за определен дефицит на лидери, което от своя страна е предпоставка често водещи управленски длъжности (директор на болница и т. н.) да се заемат от лица с административно-бюрокраична нагласа, ориентирани повече към изпълнителски роли, отколкото към тази на автентичен лидер.

От таблицата личи, че относително най-силно са изразени качества, подходящи за ролята на изпълнител докрай (30.7%), организационен работник (28.8%) и иноватор (23.3%). Същевременно най-рядко срещани са качества на лидер (15.2%), оценител (18.0%), социален комуникатор (19.1%) и откривател на ресурси (19.6%).

Ниската честота и слабата изява на качества за посочените четири роли е показателна за управленската ориентация и управленския потенциал в болничния сектор у нас. Подобна ситуация е затормозяващ фактор в процеса на здравната реформа. Понижава се вероятността да се изпълнят адекватно и ефективно такива управленски роли като лидер (лидер на промяната), оценител (ефективен контрол), социален комуникатор (координатор) и откривател на ресурси (регулатор на неизползвани ресурси в условията на техен недостиг).

Този на пръв поглед психологически проблем придобива голяма важност и острота в управленски аспект, тъй като човешките ресурси (тех-

ните личностни качества) са решаващ фактор на ефективната промяна в здравната система и в частност в болничния сектор. Цитираните погоре данни, обосновават необходимостта от прецизен подбор на членовете на управленския екип и формирането му в съответствие с основните ролеви типове.

Решаващо значение тук има подборът на лидера на управленския екип и постоянното развитие и усъвършенстване на неговите лидерски качества.

Един важен аспект във функционалната структура на управленския екип е, че в една личност могат да се съчетават редица качества, адекватни на няколко ролеви типа – например, един човек може да притежава качества и на лидер, и на иноватор, и на откривател на ресурси. От друга страна, известен процент от лицата не изявяват достатъчно качества, съответстващи и необходими за определена управленска роля (според наблюденията на М. Белбин те са около една трета от хората).

В таблица 2 е показано наличието у едно лице на повече от едно силно изразено качество, адекватно на дадена управленска роля, като са обособени няколко най-чести комбинации на личностни показатели. Най-характерната комбинация е между качества на инициатор-конструктор плюс тези на изпълнител докрай, следвана от комбинацията организационен работник плюс социален комуникатор, както и съчетанието между оценител и откривател на ресурси. Качествата на лидер, сами по себе си изявени по-рядко, са в комбинация предимно с качества на иноватор или оценител. Можем да

Табл. 2. Лица с комбинации на силно изявени качества, адекватни на управленски роли

| Комбинации от качества                              | Абсол. брой | Процент |
|---|-------------|---------|
| лидер / иноватор                                    | 19          | 5       |
| лидер / иноватор / оценител                         | 9           | 2.2     |
| лидер / откривател на ресурси                       | 7           | 1.8     |
| инициатор-конструктор / изпълнител до край          | 32          | 8       |
| Организационен работник / социален комуникатор      | 36          | 9       |
| оценител / откривател на ресурси                    | 25          | 6       |
| иноватор / оценител                                 | 20          | 5       |
| лица със силно изявени качества само за една роля   | 112         | 27      |
| лица без силно изявени качества за управленска роля | 146         | 36      |
| ВСИЧКО  | 406         | 100%    |

предположим, че лицата, изявили качества на лидер, притежават по-широки нагласи и умения и заедно с лидерската си роля могат едновременно да изпълняват успешно и други управленски роли.

Тези данни сочат, че подходът да се търсят изолирано само единични качества на личността за отделни управленски роли е непродуктивен. По-ефективен при подбора и използването на членовете на управленския екип е широкият подход, като техните качества и умения се търсят и реализират. Това би дало възможност за по-цялостно, по-комплексно и по-гъвкаво използване на човешкия управленски ресурс в здравеопазването.

#### Заклучение:

Представените по-горе данни ни насочват към следните основни изводи:

- Всеки управленски екип се формира и функционира чрез съчетание и взаимодействие на различни ролеви типове.
- У по-голям процент от изследваните лица са слабо или средно изразени личностните качества, съответстващи на определен управленски ролеви тип.
- Относително най-рядко са изразени личностните качества, необходими за ролите на лидер, оценител и социален комуникатор.
- Установяват се няколко най-чести комбинации от необходими личностни качества в едно лице: инициатор конструктор плюс изпълнител докрай, следвана от комбинацията организационен работник плюс социален комуникатор, както и оценител плюс откривател на ресурси.

- Качеството лидер е в комбинация предимно с качества иноватор и оценител.

- Очевидна е необходимостта от по-широк подход при подбора и използването на членовете на управленския екип, като се търсят и реализират всички техни комбинирани качества и умения.

#### Използвана литература:

1. Belbin, M. Management Teams – why The Succeedor Fails. Butterworth Hineman
2. Belbin, M. Management team anatomy. London
3. Борисов, В. Управленският екип – неродено дете на здравната реформа. – Здравен мениджмънт
4. В. Борисов, Воденичаров, Ц. Реалности на здравната реформа. София
5. Воденичаров, Ц. Седемте разлики между медика и мениджъра. 2004
6. Воденичаров, Ц. Десетте принципа на медика и мениджъра. – Здравен мениджмънт, 2006
7. Гладилев, Ст. и кол. Икономика на здравеопазването. 2004
8. Maddux, R. Team Building. Second edition.

#### Адрес за кореспонденция:

Ас. Александър Жеков  
МУ-София, Факултет по обществено здраве  
„Бяло море“ № 8