



**МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН
ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ”**

ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ



КАТЕДРА „ОБЩЕСТВЕНОЗДРАВНИ НАУКИ”

ЛЕКЦИЯ №2

ЗА ДИСТАНЦИОННА САМОПОДГОТОВКА ПО УЧЕБНА ДИСЦИПЛИНА

„ОСНОВИ НА ЗДРАВНИЯ МЕНИДЖМЪНТ”

ЗА СТУДЕНТИ ОТ СПЕЦИАЛНОСТ „МЕДИЦИНСКА РЕХАБИЛИТАЦИЯ И ЕРГОТЕРАПИЯ”

ОБРАЗОВАТЕЛНО – КВАЛИФИКАЦИОННА СТЕПЕН

„МАГИСТЪР“

ЗАДОЧНО ОБУЧЕНИЕ

ТЕМА : Вътрешна и външна среда на организацията. Комуникационни процеси. Управленски решения. Функции на управлението. Управленски цикъл.

РАЗРАБОТИЛ: доц. д-р Пенка Стефанова, дм

Гр. Плевен

2020 год.

МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН
ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ“
ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ

Лекция №2

ВЪТРЕШНА И ВЪНШНА СРЕДА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Доц. д-р Пенка Стефанова, дм

Понятие за организация

Ключово понятие в мениджмънта е организация – тя е обединение на индивиди за постигане на обща цел. Организация е болницата, медицинският център, хосписът, университетът и т.н..

Общи черти на всяка организация:

- Единна цел и метод на дейност;
- Координация на усилията;
- Разделение на труда;
- Йерархия на властта.

Има различни класификации на организациите. За практически цели се разграничават следните два типа организации:

- **Организация с ирационално (бюрократично) поведение.** Проявява спонтанно, интуитивно, неефективно поведение. Това е класическия тип бюрократична организация. Тя е от затворен тип, подчинена на административния стил на управление. Успешна е само в стабилна и проста ситуация.
- **Организация с рационално поведение.** Поведението ѝ се основава на мисленето (“царството на разума”), на научни прогнози и анализ, компетентен професионален контрол и критична оценка. Това е организация, аналогична на живия организъм. Рационалната организация е отворена и е по-успешна в нестабилна, сложна ситуация.

В развитието на бюрократичната (ирационалната) организация неизбежно настъпва **упадък..**

Ранни симптоми за бюрократизация и упадък

1. Назначаване на излишен персонал
2. Тромави административни процедури
3. Търпимост към некомпетентността
4. Остаряваща неизменна структура
5. Подмяна на целите със средствата (формата)
6. Страх от конфликти и затруднения
7. Прекомерна показност, неадекватна на резултатите
8. Съпротива срещу промени
9. Търсене на изкупителни жертви
10. Доминиране на груповите интереси



Една организация се бюрократизира тогава, когато започне да се занимава изключително със свои вътрешни проблеми, затваря се в себе си и не постига целите, за които е създадена. В здравеопазването това е чест феномен.

Вижте **признаците** на бюрократичната и на рационалната организация:

<i>Показател</i>	<i>Бюрократична организация</i>	<i>Рационална организация</i>
1. Определяне на целите	Тясно, стриктно	Широко, свободно
2. Стил на вземане на решения	Авторитарен, централизирано	Демократичен, децентрализирано
3. Необходимо знание	Специално	Общо
4. Индивидуален принос за организацията	Неясен	Ясен
5. Гъвкавост на задачите	Неизменни, рутинни	Вариращи, гъвкави
6. Степен на йерархичен контрол	Висока	Ниска, самоконтрол
7. Комуникации	Отгоре надолу	Хоризонтални, между колеги

От горната схема е очевидно, че в сравнение с бюрокрацията и механичното администриране, рационалната организация е ориентирана към функциониране в по-сложна, изменяща се и нестабилна ситуация.

Рационалната организация се нуждае от методите на модерния мениджмънт като изкуство за управление в условията на **нестандартни ситуации**. Затова днешният променящ се свят очевидно се нуждае все по-малко от стила на администрирането и все повече ще възприема стила на мениджмънта.

От здравна администрация към здравен мениджмънт

До скоро здравният мениджмънт се приемаше като модернизирано наименование на здравна администрация (бизнес-администрация) или здравна икономика, като техен синоним. Тази остаряла представа отива в историята. Здравният мениджмънт е нов, специфичен и уникален **социокултурен феномен** в здравеопазването, възникнал от съприкосновението между теорията на мениджмънта и теорията на здравеопазването (социалната медицина). Той не е проста сума от тези две теории - той е породен от тях, крие корените си в тях, но израства като съвършено нов самостоятелен клон на науката и практиката.

Здравният мениджмънт **не е синоним** на здравна администрация или на здравна икономика (независимо, че той има своите административни и икономически аспекти).

Здравният мениджмънт само **външно наподобява** здравната администрация и свързаната с нея здравна икономика. Администрацията и икономиката са само отделни аспекти, част от клоните на огромното дърво с дълбоки корени, наречено здравен мениджмънт.

Мениджмънтът като строго научно понятие постепенно **измества** популярния термин “бизнес-администрация”. Днес писаното от L. Mullins звучи като **аксиома**: “Мениджмънтът може и трябва да се разграничи от администрацията”.

Ето някои различия между мениджмънт и администрация:

1. Мениджмънтът е познание и изкуство за управленска дейност в нестандартна ситуация. За разлика от администрацията той е чужд на строгите рецепти и заучени схеми за решение.

Най-същественото, което дава аромата на мениджмънта е неговата **стратегическа** ориентация.

А стратегическият мениджмънт предполага виждания, концепция, прогностични умения, въображение. Правдиво звучат думите на проф. Г. Шакл: “В мениджмънта въображението често е по-важно от разума”. Без въображение няма генерални виждания и прогнози, няма творчество в управленските решения.

2. Подходът на здравния мениджмънт е плуралистичен. Плурализмът означава многообразие, баланс на варианти, умение за избор на варианти при вземането на управленски решения.

3. Професионалното формиране на здравния мениджър е овладяване на аналитичен стил на мислене и действие, а не просто усвояване на стандартни знания и практически умения.

Посочват се следните черти на стила на мислене в здравния мениджмънт:

- Системност, многозначност и вероятностност;
- Иновативност и интегративност;
- Нестандартност;
- Проактивност – готовност за бъдещи действия в непредвидими ситуации;

Уникалността на здравния мениджмънт става все по-очевидна

В заключение, здравният мениджмънт не е синоним на здравната администрация и здравната икономика, макар да е свързан с тях. Подмянето на здравния мениджмънт с понятието здравна администрация **го лишава от неговата специфика и автономно развитие** като академична дисциплина и създава едностранчива управленска практика.

Моделът на мениджмънт на здравната организация показва, че тя съществува, контактува и се влияе от **околната среда**. Последната може да бъде разделена на два основни компонента – *макросреда* (състои се от други обществени системи, като правна, икономическа, политическа и т.н) и *микросреда* (непосредствената околна среда на здравеопазването, като пациентски организации, синдикати, работодатели и т.н) Всички комплексни влияния на околната среда изискват от здравния мениджър да балансира интереси, да решава конфликтни ситуации, да въвежда нови стандарти и да взема често творчески управленски решения. Ефективният мениджмънт изисква компетентност и професионални умения за справяне именно в подобна усложняваща се реалност на съвременната реформа на здравната система в нашата страна. Много често се допускат грешки като недостатъчен анализ и оценка на особеностите на околната среда, което води до максималистични очаквания. Това предопределя провала на изпълнението и предизвиква типичния конфликт между околната среда и здравната система, водещ до демотивация и липса на съдействие като от страна на здравните специалисти, така и на пациентите и обществото като цяло.

Оценка на факторите на външната среда (STEP – анализ)

Името на този анализ произлиза от абревиатурата на английските думи **S**ocial (социални); **T**echnological (технологични); **E**conomical (икономически); **P**olicy (политически).

Факторите, които имат най-съществено влияние върху организацията са:

- **Социални** – демографски, образование, култура, квалификация, структура на населението;
- **Технологични** – основните технологични средства (апаратура, медикаменти и др.), достъпа до тях, развитието на науката и технологиите, организационно-технологични процеси и др.;
- **Икономически** – цена на труда, инфлация, движение на паричните потоци, начини на сключване на договори и финансови фактори – кредити, лизинг, данъци, такси, ритмичност на постъпление на финансовите средства, задължения;
- **Политически** – организацията на властта – държава, общини, влияние на различни партийни, професионални, синдикални и други групови интереси.

Анализ на силовите полета

- Нека си представим, че една организация е разположена в хоризонтала и има сили, които се стремят да я издигнат (положителни сили) и такива, които се стремят да я свалят на по-ниско ниво (отрицателни сили).
- Оценката на степента на сила, както на положителните, така и на отрицателните сили ще ни позволи да преценим къде се намира и къде би се намирала тази организация.

Анализ на вътрешната среда

- Организационната структура;
- Персонал;
- Взаимоотношения и комуникации;
- Организация на работа;
- Контрол;
- Продуктивност;
- Обучение и квалификация;
- Длъжностни характеристики;
- Отношение към пациента;
- Качество;
- Продукти и продуктови линии;
- Финанси – ликвидност, задлъжнялост, дългове и собствен капитал, ефективност на активите, печалба и т.н.

Дългосрочното виждане в бъдещето е главна характерна черта на стратегическия мениджмънт. Затова дейността на стратегическия мениджър трябва да се основава на надеждни прогнози за бъдещата промяна и развитие на дадена здравна организация – болница, медицински център и т.н.

Специално внимание при стратегическото прогнозиране се отделя на методичния подход, известен като SWOT-анализ.

Методът **SWOT-анализ** е ориентиран към анализиране на четири аспекта (критерия) за бъдещото развитие и промяна на дадена организация – болница, ДКЦ и т.н. **SWOT-анализ** изяснява силните страни /**Strengths**/ и слабите страни /**Weaknesses**/ на дадена организация, както и възможностите /**Opportunities**/ и заплахите, рисковете /**Threats**/ в нейното бъдещо развитие.

Този управленски подход по същество е една от разновидностите на конкурентния анализ в пазарни условия.

SWOT – анализ

Фактори на външната среда (+)



Фактори на външната среда (-)

Оперативен и стратегически здравен мениджмънт

Във връзка с нивата на управление е необходимо ясно да се разграничават два типа мениджмънт – **оперативен и стратегически мениджмънт**.

Стратегическият мениджмънт е ориентиран към управление в условията на промяна, Той има две главни особености:

- Ориентиран е към бъдещето, основава се на дългосрочно виждане за развитието – на националната здравна система, на болницата, на медицинския център и т.н.
- Изисква глобално виждане и подход – обхваща се дадена система в нейната цялост – национална здравна система, болница, медицински центри т.н.

Стратегическият мениджмънт е отговорен за определянето и постигането на крайната цел, неговата главна грижа е посоката на развитието. Главните въпроси, стоящи пред стратегическия мениджър са: „Защо?“ и „Накъде?“.

Някои автори определят стратегическият мениджмънт като **макрорениджмънт**.

Оперативният мениджмънт е фокусиран към процеса на дейността, към организационните методи и технологии. Той е изпълнител на стратегическите решения. Главният въпрос, стоящ пред оперативния мениджър е „Как?“.

Някои автори определят оперативния мениджмънт като **микромениджмънт**.

Пример. В една болница стратегически мениджър е директорът, респ. бордът на болницата. Оперативни мениджъри са началник отделенията и старшите сестри.

Функциите на стратегическия мениджмънт не могат да се делегират на оперативния мениджмънт и обратно.

Управленският процес

Основни функции (елементи) на мениджмънта

Основните функции, които изпълнява мениджърът са фактическите елементи на мениджмънта. В своята съвкупност те показват **как въздействуват** мениджърите върху обекта на управление чрез използване на човешките и другите ресурси.

Основните функции (елементи) на мениджмънта са:

- определяне на цели,
- приемане (изработване) на решение,
- планиране,
- организиране (на изпълнението),
- контрол,
- ръководство на персонала (непосредствено управление) ,
- координиране,
- оценка.
- представителни функции.

Изходни и ключови функции на мениджмънта са определянето на **целите** и вземането на **решения**.

Определяне на цели

Тази функция е ключова, от нейното творческо реализиране зависи цялостната ефективност на управленската дейност.

Многообразните цели могат да се класифицират според различни критерии (приоритетност, степен на общност, срок и т.н.). Различават се следните **типове цели**::

- **Общи и частни цели**;;
- **близки (краткосрочни и далечни (дългосрочни))**;

Препоръчва се целите да бъдат:

- а) максимално адекватни на бъдещите потребности на системата, т.е. основани върху надеждни прогнози;
 - б) конкретни;
 - в) реалистични;
 - г) мотивиращи, т.е. провокиращи личната активност;
 - д) многовариантни, т.е. да се формулират различни алтернативи с оглед да се извършват сравнения и да се изберат най-добрите варианти;
 - е) приоритетно ранжирани;
 - ж) да имат предварително определени критерии за оценка на реализирането на целите.
- Стратегическият мениджмънт определя дългосрочните цели на дадена организация чрез всеобхватни анализи на ситуацията - настояща и прогнозна.

Управленско решение

Друга основна функция на мениджмънта е *вземането (разработването)* на **решения**. Това е най-важната функция на мениджмънта, чрез която целите на дадена система се трансформират в конкретни програми за действие (прескриптивна информация).

Управленската дейност може да се разглежда като процес на непрекъснато вземане на решения. В този смисъл често мениджърът се определя като **конструктор на решения**, като разработващ решение (**decision maker**).

Схематично структурата на решението е следната:

Решение

Цел Пътища (методи) Ресурси

Защо? Какво? Как? Кога? Кой? С какво?

Съществена роля в механизма на вземане на решения играе изборът на *оптималния вариант* от възможните алтернативи. Всички решения се изработват върху **многовариантна основа**.

Вземането на управленско решение е избор между варианти (алтернативи)

Изборът на оптималния вариант е трудна задача с много голям *нестандартен* творчески подход. Преди всичко е необходим предварително изработен списък на вариантите (алтернативите) и тяхната сравнителна оценка.

Съвети за избор на оптимален вариант на решение:

1. Вземането на решение означава едновременно поемането на отговорност.
2. Не оценявайте прибързано различните предложения. Новото се оценява трудно. Няма само лоши и само добри решения.
3. Избягвайте предварително създаване и налагане на мнение за решаването на даден проблем.
4. Не вземайте решение в състояние на стрес.
5. Събирайте достатъчно информация преди обосноваване на решението. Но ако такава липсва, взимането на решение не може безкрайно да се отлага.
6. Решението вземате вие, но консултирането с други хора е необходимо за качеството на решението.
7. Щом решението е вече взето, не трябва да се отлага неговото изпълнение.
8. Вземането на решението е самоизява и лична позиция на мениджъра, която не може да бъде скрита зад паравана на колективното обсъждане.



БЛАГОДАРЯ ЗА ВНИМАНИЕТО!