




МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛОВДИВ
ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ“
КАТЕДРА „ОБЩЕСТВЕНОЗДРАВНИ НАУКИ“

Лекция №4

УПРАВЛЕНСКА ЕТИКА

Проф. д-р Силвия Александрова-Янкуловска, д.м.н.



***Управленската етика
обръща внимание на
вземането на решения и
характеровите черти на
управленските кадри в
организациите.***



Стилове на управление

Етична система	Какво определя правилността на действието?	Стил на управление	Основна функция
Консеквенциална	Последиците	Манипулативен	Чрез измама да улесни постигане на собствените си цели
Деонтологична	Законите и стандартите	Бюрократичен	Да комуникира и приведе в действие правила
Социален договор	Обичаите и нормите на определена общност	Професионален мениджър	Работата да бъде свършена с цел постигане на целите на организацията (постигане на резултати чрез ефективна употреба на човешките и материални ресурси)
Персонализъм	Собствената съвест	Трансформиращ	Да се издигнат служителите до подобри личности

Манипулативен стил на управление

- Подсигуряване на власт.
- Способност за променяне на поведението на другите без да се допуска промяна в собственото поведение.
- Поддържане на дисциплина.
- Контрол върху бюджета.
- Установяване на подходящи връзки.
- Идентифициране на обща цел и общи врагове.
- Налагане на наказания под различни форми: промяна в заплащането, налагане на лимити на обученията навън, неодобряване на направени разходи, понижаване в длъжност.
- Подбор на покорни и пасивни служители.
- Излъчване на самочувствие.
- Избягване на обвързване, което ще ограничи свободата на маневриране.

Манипулативен стил на управление

- Подсигуряване на власт.
- Способност за променяне на поведението на другите без да се допуска промяна в собственото поведение.
- Поддържане на дисциплина.
- Контрол върху бюджета.
- Установяване на подсъзнателни връзки.
- Идентифициране на обекти и общи врагове.
- Налагане на наказания под различни форми: промяна в заплащането, налагане на лимити на обучения навън, неодобряване на направени разходи, понижаване в длъжност.
- Подбор на покорни и пасивни служители.
- Излъчване на самочувствие.
- Избягване на обвързване, което ще ограничи свободата на маневриране.

**„Целта оправдава средствата“
липса на доверие.
Краткосрочни ползи.**

Бюрократичен стил на управление

- Йерархична организация.
- Ясни длъжностни характеристики.
- Фиксирани ръководни правила.
- Основна функция на управлението е комуникацията и привеждането в действие на правилата.
- Управленските функции трябва да се реализират също съгласно правилата и без обръщане на специално внимание на хората.
- Служителите трябва да се подбират въз основа на техните технически умения и в никакъв случай на случаен друг принцип.
- Система за повишения на базата на възраст или постижения.
- Заплащане съответно на ранга и прослуженото време.
- Служителите трябва да бъдат дисциплинирани и контролирани.
- Организацията трябва да бъде стабилна и способна да просъществува и при промяна в ръководството.

Бюрократичен стил на управление

- Йерархична организация.
- Ясни длъжностни характеристики.
- Фиксирани ръководни правила.
- Основна функция на управлението е комуникацията, привееждането на функциите и правилата.
- Управленските функции трябва да се реализират съгласно правилата и без да се вземат предвид специално вниманието на хората.
- Служителите трябва да се подбират въз основа на техните технически умения и в никакъв случай на случаен друг принцип.
- Система за повишения на базата на възраст или постижения.
- Заплащане съответно на ранга и прослуженото време.
- Служителите трябва да бъдат дисциплинирани и контролирани.
- Организацията трябва да бъде стабилна и способна да просъществува и при промяна в ръководството.

Обективност и систематизираност.

Липса на ефективност.


Пропуски в задоволяване нуждите на потребителите.

Професионален мениджърски стил на управление

- Основна функция е постигането на целите на организацията чрез ефективно и ефикасно разгръщане на човешки, материални и финансови ресурси.
- Ролята на мениджъра е аналогична на диригент.
- Работата на мениджъра се състои в планиране, организиране, подбор на персонал и неговото развитие, общуване, мотивиране и измерване.
- Управлението е обективна функция и е базирана на отговорност за постигане на резултати.
- Ефективните мениджъри поставят цели и после ги преследват последователно.
- Мениджмънта е професия като всички останали.
- Професионални мениджъри гледат на мениджмънта като на кариера.
- Необходима е подготовка като за всяка професия.
- Необходимо е самоусъвършенстване.

Трансформиращ стил на управление

- Управлението не е просто функция, а връзка между лидера и служителите.
- Ефективният лидер изпитва удовлетворение, когато служителите израстват.
- Вижда в служителите техния потенциал.
- Гледа на служителите като на личности и не ги принизява до техните функции.
- Успява да повиши мотивацията и ценностите на служителите.
- Мотивира служителите като им дава възможности.
- Ефективният лидер е добър учител.
- Помага на другите да се превърнат в лидери.
- Ефективните лидери оставят следа в живота на служителите и се помнят дълго време.



Подходи за направляване на служителите към отговорни действия

Подход ориентиран към подчинените

- Фокус върху придържането към кодексите на поведение и формулирането на правила и подsigуряване на пасивна отговорност;
- Повишен надзор и вътрешен контрол върху спазването на нормите;
- Налагане на наказания при неспазване на нормите;
- Мениджърите и служителите са представени като разумни и практични индивиди, на които може да се търси сметка за рисковете и ползите от избора им на поведение;
- Не се очаква лицата да са чувствителни към морална аргументация; мотивацията е външна;
- Стремез за минимизиране на риска от търсене на законова отговорност от организацията.

Подход ориентиран към подчинените

- Фокус върху подчинените и техните потребности
- Важни компоненти на подхода са:
 1. Комуникация на нормите и процедурите, които служителите трябва да следват;
 2. Надзор с цел установяване дали нормите се спазват;
 3. Наличие на процедури за докладване на неетично поведение;
 4. Дисциплинарни мерки в случай на нарушения.
- Не се очаква лицата да са чувствителни към морална аргументация; мотивацията е външна;
- Стремление за минимизиране на риска от търсене на законова отговорност от организацията.

Подход ориентиран към ценностите

- Фокус върху стимулирането на служителите да правят внимателни морални преценки;
- Базиран на ценностна система, с която служителите могат да се идентифицират;
- Цели да даде възможност за изграждане на отговорно поведение.
- Не е насочен към предотвратяване на действие, за което на лицата впоследствие може да им бъде търсена отговорност, а към сериозно поемане на отговорностите, свързани с професията.

Подход ориентиран към ценностите

- Фокус върху стимулирането на служителите да правят внимателни избори
- Базиран на ценностна система, с която служителите могат да се идентифицират;
Ключови елементи на подхода са:
 1. Повишаване на осведомеността за значението и важността на етиката и интегритета;
- Не е насочен към предотвръщане на действие, за което на лицата впоследствие може да им бъде търсена отговорност, а към сериозно поемане на отговорностите, свързани с професията.
 2. Стимулиране на моралната компетентност;
 3. Развитие на култура на отговорност.

	Подход ориентиран към подчинение	Подход ориентиран към ценностите
Възглед за човека	Автономно същество, водено от интереса си	Социално същество, водено от ценности и идеали
Етос	Придържане към външно наложени норми	Самоуправление в рамките на параметрите на организацията
Цел	Предотвратяване на безотговорното поведение (пасивна отговорност)	Насърчаване на отговорно поведение (активна отговорност)
Дейности	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Комуникация на нормите ▪ Надзор ▪ Процедури за докладване ▪ Дисциплинарни мерки 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ясни основни ценности ▪ Обучение ▪ Информиране ▪ Наставничество

Недостатъци на подхода ориентиран към подчинените

- Психологичната реакция на служителите към външно наложените правила се изразява в критичното им анализиране с оглед на намиране на пролуки в тях.
- В някои случаи самото налагане на правила е неудачно. Те не оставят много възможности за вариране и с това могат да затруднят дейността на организацията.
- Винаги съществуват повече ситуации, отколкото правила.
- Самите правила мога да си противоречат в конкретни случаи, което налага съществуването на вторични правила, които да посочват какъв приоритет на правилата трябва да се спазва в случая.
- Самото съдържание на правилата не винаги е ясно.
- Правилата често изостават в развитието си и се стига до парадокса, че „днешните действия се регулират с вчерашни норми“.

Недостатъци на подхода ориентиран към ценностите

- Изисква независимост на служителите и развито чувство на отговорност;
- Решенията са непредвидими;
- Някои служители имат нужда от правила и надзор;
- В някои ситуации компаниите са принудени да наложат правила, например за да защитят здравето на служителите и околните или защото други инстанции изискват това.

Типове личности според стратегията за вземане на етично решение

