



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

Лекция № II - 2

ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА УПРАВЛЕНИЕТО
ЧАСТ II – Специфични теории за мениджмънт

*За дистанционна самоподготовка по „Управление на
здравните грижи“ за студенти от специалност
„Управление на здравните грижи“ – ОКС „Бакалавър“*

Доц. д-р Гена Грънчарова, д.м.

В тази лекция:

1. Класическа школа на мениджмънт.
2. Школа на човешките отношения
3. Школа на организационното поведение
4. Съвременни теории



СПЕЦИФИЧНИ ТЕОРИИ ЗА МЕНИДЖМЪНТ



ПРЕДИСТОРИЯ

На практика управление съществува още от времето на първите организации. Най-ранните свидетелства за това се отнасят за периода около 6000-5000г.пр. н. е. Дори праисторическите хора са живеели в организирани групи, а това предполага и наличието на някаква форма на управление.

В историята има примери за организации, които са запазили своята форма и начини на управление с хилядолетия - например Римокатолическата църква, чиято проста структура е останала непроменена от създаването ѝ до днес.



Още през 16-ти век **Макиавели** (италиански мислител) в книгата си “Принцът” предлага два основни подхода за действие на добрия принц: “подход на любовта” като основа на лидерството или администриране и управление чрез страх.

Макар и старо като света, управлението като самостоятелна научна дисциплина се обособява едва в началото на 20-ти век.



Сред предкласиците на мениджмънта е **Робърт Оуен** - английски предприемач, посветил се на достигане целите на организацията с помощта на други хора. Той предоставял на своите работници прилични жилища, добри условия на труд, справедлива система за оценка на труда на работниците.

Тези реформи, новаторски за своето време, са уникален пробив в представата за ролята и дейността на ръководителя.



В теорията на мениджмънта са се обособили три основни школи:

1. Класическа школа

**2. Школа на човешките
отношения**

**3. Школа на организационното
поведение**



- 1. Класическата школа или школа на икономически рационалния човек** включва:
- **Научен мениджмънт** /как най-добре да се върши всяка работа/;
 - **Административни принципи** /как най-добре да се устрои организацията/;
 - **Бюрократична организация** /рационален организационен ред/.



Доминираща характеристика за трите клона на класическата школа е акцентът върху икономическата рационалност на мениджмънта и организацията, която се фокусира върху отделния служител по време на работа.

Постановката за **икономически рационалния човек** се явява продължение на идеите на Адам Смит, според които хората избират този начин на действие, който максимализира тяхната икономическа изгода.



НАУЧЕН МЕНИДЖМЪНТ

Фредерик Тейлър (1856-1915 г.)

Неговият труд **„Принципи на научното управление„** е първата солиден научен труд по мениджмънт. Чрез хронометрия на отделните операции той въвежда функционалното разделение на труда. Развива идеята за функционална специализация и обособява функциите: планиране, организиране, разпореждане и контрол.



Тейлър формулира 4 основни принципа:

- Работата на всяко лице да се разделя на елементи и всеки елемент да се определя по научен път.
- Работниците да бъдат избирани по научни критерии и обучавани да извършват работата по проектирания начин.
- Трябва да има добро сътрудничество между мениджърите и работниците.
- Трябва да има разделение на труда между мениджъри и работници.



АДМИНИСТРАТИВЕН МЕНИДЖМЪНТ

Теоретик на това направление е френският индустриалец **Анри Файол** (1841-1925), който акцентира върху “най-добрия начин” за ръководство на организацията.

Файол разделя мениджмънта на 5 дейности: планиране, организиране, ръководене, координиране и контрол.



Файол разработва списък от 14 мениджърски принципа за постигане на добра организация:

- 1. Ясно разделение на труда**, което да доведе до ясна специализация на функциите и разделение на властта в предприятието;
- 2. Авторитет и отговорност на ръководителя** - авторитетът е резултат от интелигентността, знанията и неговия опит;
- 3. Дисциплина от всеки** - подчинение, усърдие, активност и израз на уважение;
- 4. Спазване на единство на разпореждането**, т.е. всеки да получава разпореждане само от един началник;



5. Спазване на единството на ръководство
- един ръководител и общ план за действията в името на обща цел;

6. Подчинение на личния интерес на общия - интересът на индивида или групата не може да бъде приоритетен и за сметка на интереса на предприятието;

7. Възнаграждението на труда - да изразява цената на извършената услуга, да е справедливо и да удовлетворява и работника, и работодателя;

8. Централизация и децентрализация на властта - в съотношение, което е най-благоприятно за предприятието;



9. Яснота в йерархията – от “горе-надолу” и “отдолу-нагоре”;

10. Ред – определяне на мястото на всеки и на всичко в предприятието;

11. Справедливост - доброжелателност и правосъдие, умерена строгост, преданост и добра воля на работниците;

12. Устойчивост на ръководния персонал - ръководителите на средно ниво да заемат по-дълго една и съща длъжност;

13. Инициативност – тя да се поощрява и да се превръща в стимул на поведението.

14. Единство на персонала – да се създава единство и да се развива персоналът.



БЮРОКРАТИЧЕН МЕНИДЖМЪНТ

Макс Вебер (1864 - 1920г.)

Под „бюрократична“ Вебер разбира
**рационална организация със
следните основни характеристики:**



1. Специализация на труда - работата да е разделена на рутинни, конкретно определени задачи, служителите да знаят какво точно се очаква от тях и да се концентрират само върху това.

2. Формални правила и процедури - писмени правила и процедури със задължителен характер за всички служители.

3. Безличност – еднакви правила, процедури и наказания, не зависящи от лични предпочитания.

4. Строго определена йерархия - много нива с внимателно определени връзки на подчинение и контрол и разпределени отговорност.

5. Повишение на базата на заслугите - подбор и професионално издигане на персонала на базата на квалификацията и справянето с работата.

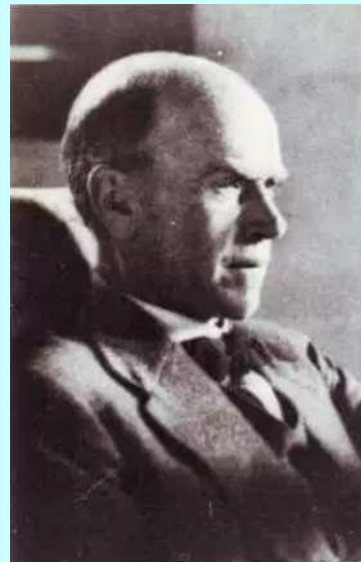


2. Школата на човешките

отношения се опира на постиженията на психологията като наука.

Развитието ѝ се свързва с имената на **Мери Паркър Фолет (1868-1933 г.)** и

Джордж Мейо (1880-1949 г.).





Фолет акцентира върху функционирането на групите и смята, че поведението на членовете в организацията до голяма степен се определя и контролира от групите, към които те принадлежат. Целите на организацията се постигат по-ефективно чрез груповите цели.



Джордж Елтън Мейо е един от създателите на индустриалната психология. Работата му придобива популярност след **Хоторнските експерименти**, които изучават факторите, влияещи върху производителността на труда и разкриват значението на групата за поведението на нейните членове по време на работа.



3. ШКОЛАТА НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ

доразвива идеите на школата на човешките отношения и се насочва към *поведенческите аспекти при анализа на организацията* (социално взаимодействие, мотивация, организационна структура, комуникация).

Водещи представители на тази школа:



- **Честър Бърnard** - изучава основните характеристики на формалната и неформалната организация и властта;
- **Абрахам Маслоу** - автор на най-популярната теория за мотивация;
- **Фредерик Хърцбърг** – двуфакторна теория за мотивация;
- **Рансис Ликерт** - теория за лидерство;
- **Курт Левин** - теория за планираната промяна;



- **Якоб Морено** - поведението на групите;

- **Виктор Вруум** – една от най-важните теории за мотивацията, лесно приложими в здравните грижи;

- **Крис Аргирис** - автор на „теорията за несъвместимостта“ между интересите на зрелия индивид и организацията;



4. СЪВРЕМЕННИ ТЕОРИИ.

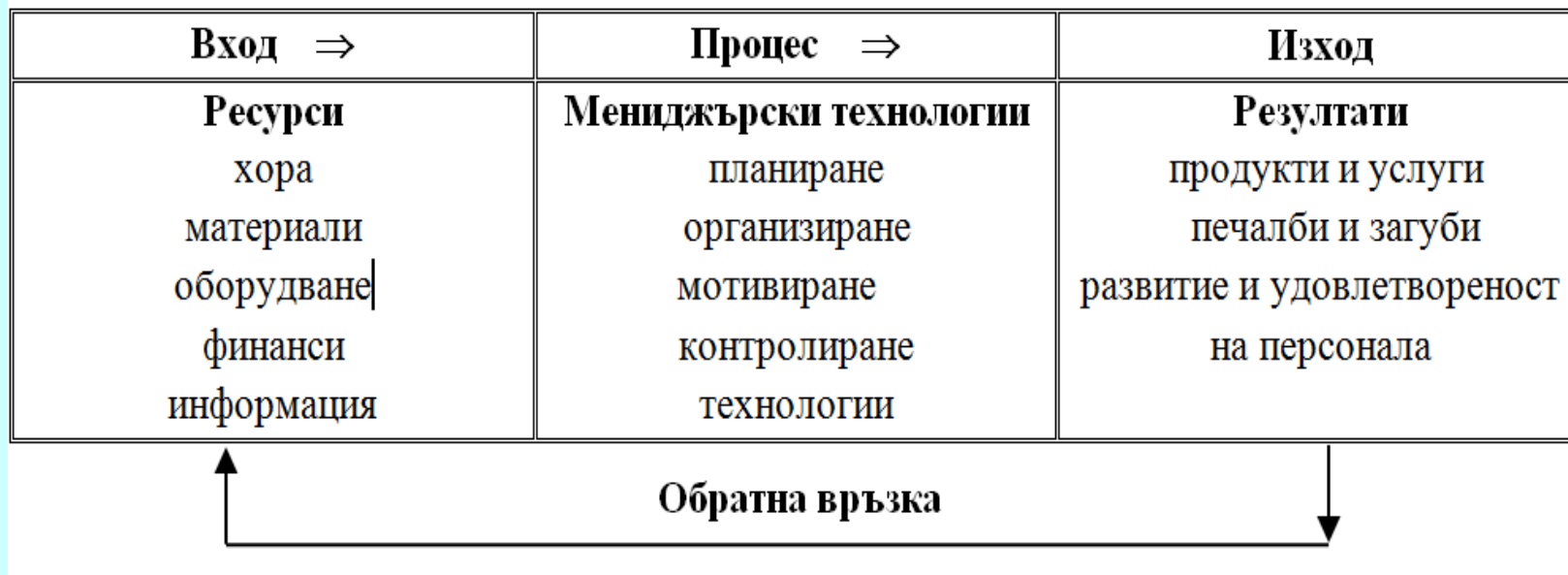
- **Теория за системите;**
- **Ситуационна теория;**
- **Теориите X и Y на Дъглас МакГрегър**
- **основаващи се на два коренно различни подходи, които мениджърите могат да използват в процеса на управление и за мотивация на подчинените.**
- **Теория на организационния хуманизъм.**



4.1.ТЕОРИЯ ЗА СИСТЕМИТЕ. Известна е още като “Системен подход”.

Системата представлява група от взаимосвързани части, която действа като едно цяло за постигане на общите цели.

Всяка система има **4 основни елемента:**





⇒ **Вход на системата** - това са различни човешки, материални, финансови и информационни ресурси.

⇒ **Преобразуване** (мениджърски технологии) – планиране, организиране, мотивиране, контролиране, т.е. усилията, чрез които ресурсите на входа се превръщат в изход.



⇒ **Изход** – продукти и услуги, печалби и загуби, развитие и удовлетвореност на персонала и други крайни елементи, произведени от организацията.

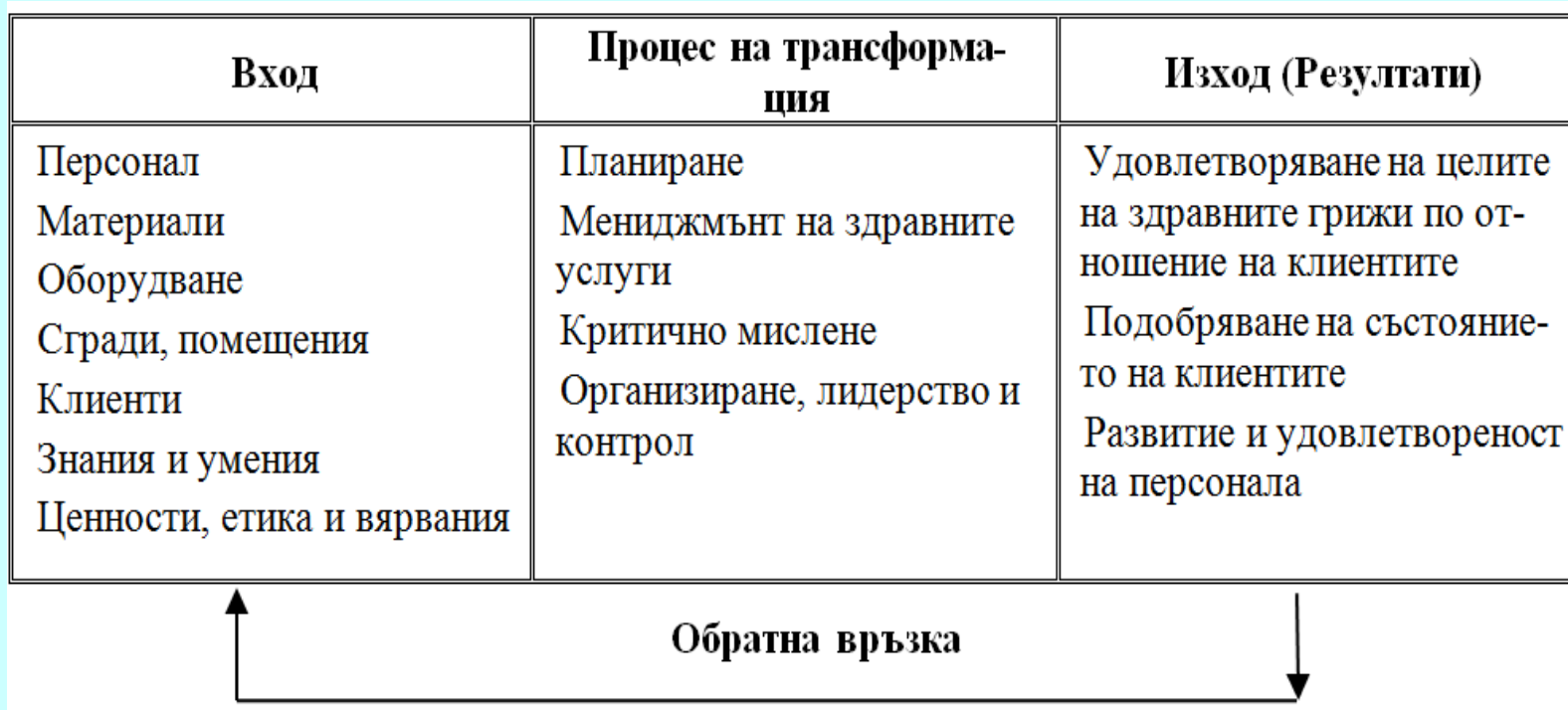
⇒ **Обратна връзка** - информация за резултатите и организационния статус по отношение на външната среда.



Основното в тази теория е, че частите на системата са взаимозависими. Ако някоя от тях отсъства или функционира неправилно, то и цялата система ще функционира неправилно. Въздействието върху един елемент от системата и промяната в него или неговото поведение, води до изменения в поведението и на други елементи.

Предимство на системния подход е в това, че организацията може да се анализира на различни нива и да се проследява взаимодействието ѝ с външната среда.

Мениджърският процес в здравните институции също може да се разглежда като отворена система.





4.2. СИТУАЦИОННА ТЕОРИЯ

Известна е още като **Ситуационен подход** или **Теория на контингенцията**. Тя се опитва да обвърже определени ситуации с конкретно поведение на управляващите, при прилагането на което целите на организацията ще бъдат постигнати най-ефективно.

Всяка мениджърска ситуация се разглежда отделно, като се отчитат редица външни и вътрешни фактори. Фокусира се върху най-подходящото действие при дадена ситуация.



4.3. ТЕОРИИТЕ X И Y НА ДЪГЛАС

МАКГРЕГЪР - основават се на два коренно

различни подходи, които мениджърите могат да

използват ефективно в процеса на управление на

организациите и групите в тях.



ТЕОРИЯ “Х”. Средният човек не обича труда и се стреми да го избягва. Повечето хора се нуждаят от контрол, заповеди, заплахи с наказания, за да работят за постигането на организационните цели. Подкрепя авторитарния стил на ръководство и използване предимно на икономически стимули за мотивиране на подчинените.



ТЕОРИЯ „У“. Повечето хора обичат труда. Те са инициативни, енергични и честолюбиви по природа. Стремят се да задоволяват и материалните, и духовните си потребности. Вземат решения, поемат отговорности, упражняват самоуправление и самоконтрол за достигане целите на организацията. Управлението трябва да дава възможност за творчество и развитие на способностите на хората и да използва психологически, социални и други стимули, а не само икономически.



4.4. ТЕОРИЯ НА ОРГАНИЗАЦИОННИЯ ХУМАНИЗЪМ

Според тази теория индивидите имат нужда да използват своя капацитет и творчески умения. Главната цел е да се елиминират ненужните правила, строго проектираните длъжности и надзирателски подходи. На служителите трябва да се дава по-голяма свобода, което води до по-голяма удовлетвореност от работата, т.е. както при теория „У“.



Привържениците на теорията смятат, че най-добрата роля за мениджъра е да насърчава служителите с поставяне на нови задачи, да развива тяхното умение да вземат решения и да им позволява да търсят отговорности. Водеща е вътрешната мотивация на работника, докато класиците и неокласиците мениджъри разчитат на външните въздействия (социална приемливост и възнаграждения от организацията) за насърчаване труда на работника.



Качества на ефективния мениджър

- Умения за добра комуникация, вземане на решения и решаване на проблеми;
- Пълно разбиране на процесите на мотивация, оценка на дейността на персонала, обезпечаване на качеството;
- Прозорливост при предвиждане и планиране на бъдещето;



- Способност за балансиране на понякога противоречащи си цели, като например поддържане на съвършенство в работата в рамките на времеви и бюджетни ограничения;
- Доверие в персонала и използване на умения за групова динамика за постигане на целите на организацията;
- Загриженост за работата и за добрите взаимоотношения на персонала.