



**МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН**

**ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ” – ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ**

**КАТЕДРА “ОБЩЕСТВЕНОЗДРАВНИ НАУКИ”**

**ТЕЗИСИ НА ПРАКТИЧЕСКО УПРАЖНЕНИЕ № II-1**

**ЗА РЕДОВНО ЗАНЯТИЕ И САМОСТОЯТЕЛНА ДИСТАНЦИОННА ПОДГОТОВКА**

**ПО**

**„УПРАВЛЕНИЕ НА ЗДРАВНИТЕ ГРИЖИ”**

**ЗА СТУДЕНТИ ОТ МУ – ПЛЕВЕН, ЗАДОЧНО ОБУЧЕНИЕ**

**СПЕЦИАЛНОСТ „УПРАВЛЕНИЕ НА ЗДРАВНИТЕ ГРИЖИ”**

**ОБРАЗОВАТЕЛНО-КВАЛИФИКАЦИОННА СТЕПЕН „БАКАЛАВЪР”**

**ТЕМА: „ЛИДЕРСТВО В ЗДРАВНИТЕ ГРИЖИ. ТЕОРИИ И СТИЛОВЕ НА  
ЛИДЕРСТВО”**

**РАЗРАБОТИЛ: ДОЦ. МАКРЕТА ДРАГАНОВА, Д.М.**

**АС. МИЛЕНА СЪЛЕВА**

**Гр. Плевен**

**2019 год.**

## УЧЕБНИ ЦЕЛИ:

В края на занятияето студентите да са в състояние да:

1. Да интерпретират основни понятия в управлението: лидер, мениджър, стил на управление, формална и неформална структура.
2. Да изброяват различия между понятията мениджър и лидер.
3. Да посочват основни характеристика на различните теории и стилове на лидерство/мениджмънт.
4. Да интерпретират основните характеристики в поведенческите теории – Теория на Курт Левин, стилове на лидерство според Танебаум и Шмидт, мениджърска решетка на Блейк и Мутоун.
5. Да посочват представителите на специфичните теории за мениджмънт.
6. Да разграничават съвременните теории за мениджмънт.

## ПЛАН НА ЗАНЯТИЕТО:

1. Определение на основните понятия:

- ✓ **Лидерство/Ръководство** – достигане на целите на организацията чрез повлияване на индивиди или групи на основата на здравословни взаимоотношения между членовете на групата.
- ✓ **Мениджмънт** – достигане на целите на организацията чрез ефективно планиране, организиране, управление и контрол.
- ✓ **Управлението** е по-широко понятие, цялостен процес, включващ ръководство и мениджмънт
- ✓ **Стил на управление** – може да се разглежда в две направления:
  - Стил на мислене;
  - Стил на поведение.
- ✓ **Стил на управление** – основни характеристики:
  - маниер/начин на поведение на ръководителя спрямо своите подчинени;
  - проявява се по отношение на хората
  - осигурява ефективно изпълнение на целите на организацията.
- ✓ **Формална структура** – официална, законово регламентирана структура;
- ✓ **Неформална структура** – неофициална, спонтанно възникнала структура
- ✓ **Лидер**
- ✓ **Мениджър**

ЛИДЕР	МЕНИДЖЪР
НЕОФИЦИАЛНО ИЗБРАН	ОФИЦИАЛНО НАЗНАЧЕН
ДЕЙСТВА ЧРЕЗ УБЕЖДАВАНЕ	ИЗДАВА ЗАПОВЕДИ
ПОСТИГАНЕ НА ЦЕЛИТЕ ЧРЕЗ ДОБРИ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ И НАСЪРЧАВАНЕ НА ХОРАТА	ПОСТИГАНЕ НА ЦЕЛИТЕ ЧРАЗ ПЛАНИРАНЕ, ОРГАНИЗИРАНЕ, УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛ

2. Теории и стилове за лидерство/мениджмънт:
- ✓ **Теория за „Великия човек“** – някои лица са „родени да бъдат лидери“, лидерството е унаследено качество;
  - ✓ **Теория за „характерните черти“** – лидерските качества се определят и могат да бъдат усвоени;

#### **Поведенчески теории**

- ✓ **Стилове на Курт Левин за лидерство/мениджмънт** – авторитарен, демократичен и стил на ненамеса;
- ✓ **Системи на Ликерт за лидерство/мениджмънт** – авторитарно и демократично лидерство/мениджмънт;
- ✓ **Континуум на лидерски и мениджърски стил според Танебаум и Шмидт** – нива на лидерски стил при вземане на решение в зависимост от два водещи фактора: властта на лидера и свободата на действие на подчинените;
- ✓ **Мениджърска решетка на Блейк и Мутон** - стила на поведение се определя в зависимост от загрижеността на лидера/мениджъра за резултатите (вниманието е върху изпълнението на задачата) и от загрижеността за хората (взаимоотношенията в екипа).

#### **Ситуационни теории**

- ✓ **Теория на непредвидените ситуации** – лидерите трябва да са адаптивни и да се приспособяват в отделните ситуации;
- ✓ **Теория „пътка-цел“** – в основата е мотивационната теория за очакванията;
- ✓ **Теория на взаимодействието на Хърси и Бленчард** - в основата са: поведението на лидера, зрелостта на групата и ефективността на лидера;
- ✓ **Трансформационно лидерство** – поставя акцент върху значимостта на вдъхновението и ангажираност, чувство за мисия и значимост на индивидите.

#### 3. Специфични теории за мениджмънт:

- ✓ **Класическа школа:**
  - **Научен мениджмънт** – **Фредерик Тейлър**;
  - **Административен мениджмънт** – **Анри Файол**;
  - **Бюрократичен мениджмънт** – **Макс Вебер**;
- ✓ **Школа на човешките взаимоотношения** – **Мери Паркър Фолет** и **Елтън Мейо**;
- ✓ **Школа на организационното поведение** – **Абрахам Маслоу**, **Ренсис Ликерт**, **Курт Левин**, **Якоб морено**, **Виктор Вруум**.

#### 4. Съвременни теории за мениджмънт:

- ✓ **Теория за системите** – **системен подход**; **група от взаимосвързани части** – **вход, процес, изход и обратна връзка**;
- ✓ **Теориите X и Y на МакГрегър** – **мотиви на поведението**.

## **ПРАКТИЧЕСКА РАБОТА:**

### **Задача 1.**

Посочете поне три основни характеристики, по които се различават понятията „Лидер“ и „Мениджър“.

### **Задача 2.**

Определете за „Лидер“ или за „Мениджър“ се отнася всяка от посочените характеристики:

- Администратор
- Фокус върху хората
- Има служители
- Вдъхновява
- Следва правила и процедури
- Има визия
- Координира
- Иноватор
- Фокус върху процесите
- Контролира
- Дава инструкции
- Има последователи

### **Задача 3.**

За кой стил на лидерство според Курт Левин се отнасят следните характеристики?

1. Решенията се взимат от лидера и групата.
2. Проявява повече загриженост за изпълнението на задачите, отколкото за хората.
3. Стимулира мотивацията и творчеството.
4. Полезен при висококвалифицирани специалисти.
5. Ударението е върху човешките взаимоотношения и работа в екип.
6. Отговорността за резултатите и последиците се поемат от лидера.
7. Води до ниска продуктивност и обърканост сред персонала.
8. Висока ефикасност.
9. Голяма степен на свобода на персонала.
10. Умерен контрол и високо ниво на активност на лидера.

**Задача 4.**

Разгледайте внимателно различните нива на лидерско поведение при вземане на решение според Танебаум и Шмидт и отговорете от какво се определят.

Поведение центрирано към мениджъра				Поведение центрирано към подчинените		
Власт на мениджъра				Свободни действия на подчинените		
↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Автократичен АI	Автократичен АII	Консултативен КI	Консултативен КII	Съпричастен	Демократичен	Саморегулиращ
Взема решение сам и го съобщава на подчинените си.	Решава сам и "убеждава" подчинените да приемат решението	Представя идеи и изисква въпроси от подчинените	Представя готово решение, което може да се промени	Представя проблема, получава предложения и взема решение	Определя рамката и изисква от групата да вземе решение	Позволява на подчинените си да действат самостоятелно
Висока продуктивност			Висока продуктивност и морал		Висок морал	

**Фиг. 1** Лидерско/мениджърско поведение при вземане на решения (от учебника по Управление на здравните грижи).

Въпроси за дискусия:

- ✚ Помислете и определете какво е поведението на Вашия ръководител при вземане на решение според стиловете на Танебаум и Шмидт.
- ✚ А какъв стил на поведение предпочитате Вие?

**Задача 5.**

Разгледайте мениджърската решетка на Блейк и Мутон, при която стила на лидерство/мениджмънт се определя от ударението, което се поставя върху изпълнението на задачите и от взаимоотношенията между хората в екипа. Дайте наименованията и основните характеристики на основните измерения: 1x1, 1x9, 9x1, 9x9, 5x5.



**Фиг. 2** Мениджърска решетка на Блейк и Мутон (от учебника по Управление на здравните грижи).

🚩 А сега да проверим вашите нагласи за „разпореждане“ според теста  
„Искате ли и умеете ли да се разпореждате?“

На въпросите поставете оценка по следващата петобална скала:

- 1 – не е вярно
- 2 – рядко е истина
- 3 – не знам
- 4 – почти винаги е истина
- 5 – истина е!



1. Не ми е приятно, когато трябва да заема ясно становище.
2. Когато се сблъскат становищата, все някой трябва да внесе ред и дисциплина в различията.
3. Целта оправдава средствата.
4. Чувствам се несигурен.
5. Доверявай се, но и основно проверявай.
6. Оставям да ми влияят обстоятелствата или други хора.
7. Не обичам да ставам център на чужди интереси.
8. Никой няма право да решава само по свое осмотрение.
9. На зла круша – зъл прът!
10. Не обичам да бъда център на внимание!
11. Аз съм чувствителен човек.
12. В припряно състояние или в напрегната обстановка прибързвам и после съжалявам.
13. Не обичам нови запознанства.
14. Хората край мен са по-настоятелни от мен.
15. На публично място предпочитам да мълча и слушам, а не да говоря и разпореждам.
16. За мен важат думите „Нареди и го прави сам“.
17. Караницата в подходящия момент озонира атмосферата.
18. Често ме тормозят дребни неща.
19. Не обичам да си имам работа с обидчиви хора.
20. Трудно е да решаваш вместо другите.
21. Не е лесно да кажеш „НЕ“. Хората се обиждат.
22. На хората край мен завиждам за по-добрите резултати и за по-добрата семейна обстановка.
23. Когато човек извърши грешка, трябва по най-бързия начин да я поправи и да не я „замазва“.
24. Имам си достатъчно мои неприятности, не искам да се обременявам с неприятностите на другите.
25. По-добре да изчакаш, отколкото да прибързаш.

Сумирайте за да получите общия резултат!

Интерпретация на отговорите от теста:

- 25 – 50 точки – Вие сте похватен и ненаатрапчив човек, способен да влияе на останалите.
- 51 – 70 точки – Съумявате ясно да изразите какво искате, на какво държите и кое смятате за съществено. Преследвате успеха с мярка, но ако сметнете за уместно – и умерено енергично.
- 71 – 100 точки – Не че не бихте могли да заповядвате, но не обичате да го вършите. Имате чувството, че хората сами би трябвало да знаят какво да правят. Понякога сте твърде отстъпчиви.
- 101 – 125 точки – Те потвърждават не само нежеланието Ви да заповядвате, но и определена Ваша неувереност. Либералният подход е хубаво нещо, но положителните му страни бледнеят, ако трябва да прикриват личната Ви нерешителност. Повече енергичност със сигурност ще Ви е от полза!

### Задача 6.

Поставете буквата на всяко от понятията от първата група, на съответното описание от втората група.

- А.** Теория за „Великия човек“
- Б.** Теория за „Характерните черти“
- В.** Поведенческа теория на Курт Левин
- Г.** Стиллове/Системи на лидерство според Ликерт
- Д.** Лидерско поведение при вземане на решение според Танебаум и Шмидт
- Е.** Мениджърска решетка на Блейк и Мутон
- Ж.** Теория „пътека-цел“
- З.** Теория на взаимодействието на Хърси и Бленчард
- И.** Трансформационно лидерство

..... Някои хора са родени да бъдат лидери;

.... Лидерите притежават определени характерни качества

..... Три основни стила: авторитарен, демократичен и стил на ненамеса

... Четири стила, производни на автократично и демократично лидерство

..... Два водещи фактора: властта на лидера и свобода на действия на подчинените;

..... Различните стиллове се определят от загрижеността за резултатите /изпълнение на задачите/ и загрижеността за хората /взаимоотношенията/.

... Лидерът подпомага подчинените да намерят най-добрата посока чрез мотивиране и удовлетворяване на очакванията им.

..... Фокусът е върху:

- поведението на лидера,
- зрелостта на групата и
- ефективността на лидера.

.... Ангажираност към мисията на организацията, мотивация и значимост на подчинените

### Задача 7. За извънаудиторна работа

След като се запознаете с теоретичния материал, попълнете в таблиците съвсем накратко представителите и основните характеристики на специфичните и съвременните теории за лидерство/мениджмънт .

Таблица № 1

Класификация на теориите	Представител	Кратка характеристика
<i>I.Класическа школа</i>	<i>Школа на икономически рационалния човек</i>	
1. Научен мениджмънт		
2. Административен мениджмънт		
3. Бюрократичен мениджмънт		
<i>II. Школа на човешките взаимоотношения</i>		
<i>III. Школа на организационното поведение</i>		

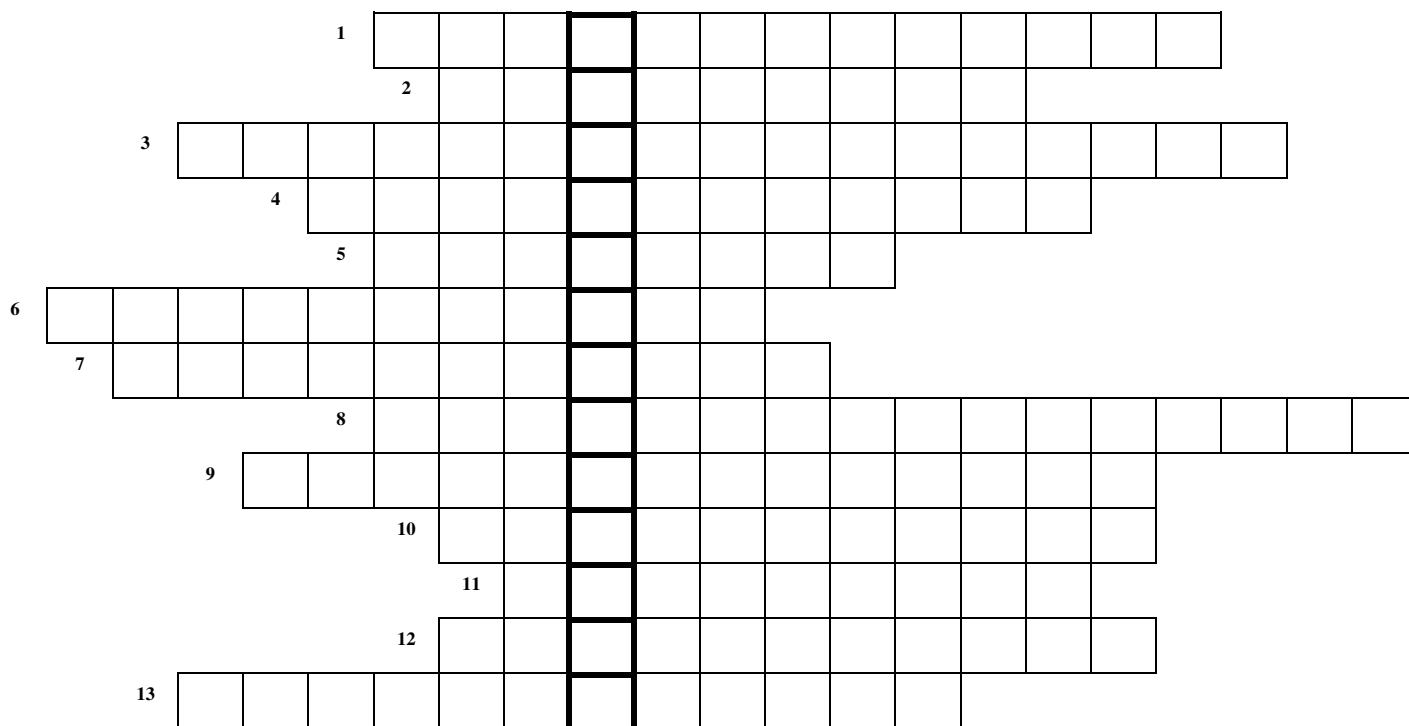
Таблица № 2

<i>Съвременни теории за мениджмънт</i>	
<i>Теория</i>	<i>Кратка характеристика</i>
1.Теория за системите / „Системен подход“	
2. Ситуационна теория	
3. Теория X на МакГрегър	



## Задача 8. За извънаудиторна работа

Решете кръстословицата.



1. Стил на лидерско/мениджърско поведение при вземане на решение според Танебаум и Шмидт, при който мениджъра представя идеите си и дава възможност на подчинените да задават въпроси.
2. Авторът на една от най-ранните и влиятелни поведенчески теории за лидерство.
3. Една от първите теории за лидерство – свързва се с определени лидерски качества, които са важни за добрите лидери.
4. Основна група теории за лидерство.
5. Основен стил на лидерство/мениджмънт, при който повечето хора се чувстват объркани, но е полезен при високо квалифициран персонал.
6. Авторите на мениджърската решетка със степени на загриженост за хората и за резултатите.
7. Стил на управление, който е полезен при кризисни ситуации.
8. Съвременна концепция за лидерство/мениджмънт, при която се набляга на развитието на подчинените едновременно с изграждане на ангажираност към мисията на организацията.
9. Автори на лидерски стилове при вземане на решения в зависимост от властта на мениджъра и свободата на действие на подчинените.
10. Стил на управление, при който лидера търси, получава и използва предложенията на подчинените си за вземане на решения.
11. Ситуационна теория за лидерство, в основата на която е мотивацията на подчинените и техните очаквания и подпомагането им да намерят най-добрата посока за действие.
12. Група съвременни теории за лидерство.
13. Една от най-старите теории за лидерство.

\*При правилно решение на кръстословицата в тъмното поле в средата ще получите наименованието на балансиращ мениджърски стил според Блейк и Мутон

**САМОСТОЯТЕЛНА ПОДГОТОВКА НА СТУДЕНТИТЕ:**

1. Г. Грънчарова, М. Драганова - Управление на здравните грижи, 2016 г.
2. Лекционен материал - Лекция 1 и 2 - втори семестър.

Решените задачи изпращайте на ас. Милена Сълева е-mail: [milena.saleva@mu-pleven.bg](mailto:milena.saleva@mu-pleven.bg)