



**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 „МАГИСТЪР“**

**СЛЕД „БАКАЛАВЪР“ ПО РЕДА НА ЧЛ. 3, АЛ. 2 И 3 ОТ ЕДИ – 2006 Г**

**ТЕМА: „ТЕОРИИ И СТИЛОВЕ НА ЛИДЕРСТВО. ОСНОВНИ ФУНКЦИИ НА**

**РЪКОВОДИТЕЛИТЕ ПО ЗДРАВНИ ГРИЖИ“**

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

**АС. МИЛЕНА СЪЛЕВА**

**Гр. Плевен**

**2020 год.**

## ТЕМА: „ТЕОРИИ И СТИЛОВЕ НА ЛИДЕРСТВО“

### УЧЕБНИ ЦЕЛИ:

В края на занятиято студентите да са в състояние:

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 Мутон.
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** – стил на мислене и 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 и неформална структура;**
  - ✓ **Лидер и 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. Оставам 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 осмтрение.
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:

### **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 авторитарно и демократично лидерство

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

..... Различните стилове 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

## **ТЕМА: „ОСНОВНИ ФУНКЦИИ НА РЪКОВОДИТЕЛИТЕ ПО ЗДРАВНИ ГРИЖИ“**

### **УЧЕБНИ ЦЕЛИ:**

В края на занятиято студентите да са в състояние:

1. Да изброяват основните функции на Главен ръководител по здравни грижи (ГРЗГ) и на Старши ръководител по здравни грижи (СРЗГ).
2. Да посочват примери от практиката, които съответстват на всяка от основните мениджърски функции на ГРЗГ и на СРЗГ.
3. Да изброяват необходими качества, които трябва да притежават съответните ръководни кадри.
4. Да изброяват поне 5 отличителни особености в длъжностната характеристика на старши ръководител по здравни грижи.

### **ПЛАН НА ЗАНЯТИЕТО:**

1. Изясняване на основните мениджърски функции:
  - ✓ **Планиране**
  - ✓ **Организиране**
  - ✓ **Мотивиране**
  - ✓ **Развитие на персонала**
  - ✓ **Координиране**
  - ✓ **Контрол и оценка**
2. Основни функции на ГРЗГ и на СРЗГ:
  - Главна медицинска сестра:** ръководни, комуникативни, контролни, организационни, икономически
  - Старша медицинска сестра:** организационни, комуникационни, икономически, контролни
3. Студентите дават примери от своята практика, които съответстват на всяка една от мениджърските функции:  
**Планиране, Организиране, Мотивиране, Развитие на персонала, Координиране, Оценка и контрол**
4. Дискусия относно необходимите умения на ръководителите на висше и средно ниво

5. Необходими качества на мениджъра в :

- ❖ **ОБЩОВАЛИДНИ КАЧЕСТВА** – професионална организираност; деловитост и оперативност; управленчески умения; организационен опит и навици;
- ❖ **НРАВСТВЕНО-КОМУНИКАТИВНИ** – честност, принципност, общителност, отзивчивост, справедливост, съзнателност;
- ❖ **ИНТЕЛЕКТУАЛНИ** – интелигентност, ерудиция, съобразителност, находчивост, творческо мислене, предвидливост, добра памет, широта и дълбочина на мисленето, гъвкавост на вниманието;
- ❖ **ВОЛЕВИ КАЧЕСТВА** – целенасоченост, устременост, интуитивност, самостоятелност, решителност, смелост
- ❖ **ЕМОЦИОНАЛНИ** – устойчивост, добронамереност, самообладание;
- ❖ **РЕЧЕВИ** - яснота, изразителност, правилност и точност на речта.

## **ПРАКТИЧЕСКА РАБОТА:**

### **Задача 1.**

Кои от изброените понятия са основните мениджърски функции и основни функции на ръководителите по здравни грижи?

- Управление на материалните ресурси;
- Организиране;
- Командване;
- Подбор на персонала;
- Назначаване;
- Контролиране;
- Оценяване;
- Мотивиране;
- Докладване;
- Управление на човешките ресурси;
- Координиране;
- Надзираване;
- Комуникиране;
- Справяне с конфликти;
- Набиране на персонал;
- Заявка на консумативи.

### **Задача 2.**

Посочете поне по 2 дейности от Вашата практика, които да съответстват на всяка една от изброените мениджърски функции и да се отнасят за различни нива на мениджмънт (например за редови професионалист по здравни грижи и за Старши ръководител по здравни грижи).

### **Задача 3.**

Прочетете внимателно изброените необходими познания и умения, които трябва да притежават и непрекъснато да развиват РЗГ.

Запишете за кое ниво на управление - висше или средно (ГРЗГ или СРЗГ) се отнасят?

\*ГРЗГ – Главен ръководител по здравни грижи

\*СРЗГ – Старши ръководител по здравни грижи



1. Прилагане на принципите на финансов мениджмънт за остойносттаване на сестринските грижи
2. Анализирание на тенденциите в предоставянето на здравните грижи
3. Развитие на персонала и насърчаване на творческа и мотивираща атмосфера
4. Изработване на оперативни документи относно здравните грижи – технически фишове, протоколи за грижи
5. Подкрепа и насърчаване на изследователската работа в областта на здравните грижи
6. Делегиране на власт и въвличане на работещите във вземането на решения и управление на организацията
7. Комуникативни умения
8. Умело планиране и обезпечаване на материалните ресурси
9. Умения за разработване на оперативни политики, приоритети и критерии за здравните грижи
10. Да предоставят пълномощия на ръководителите от по-ниско равнище
11. Стратегическо мислене
12. Умения за решаване на проблеми
13. Работа в екип
14. Организиране на колегиуми/работни семинари
15. Предоставяне на власт и автономия на редовия персонал
16. Защита правата на пациентите
17. Умения за решаване на конфликти
18. Умения за анализ и оценка дейността на персонала – справедливост и обективност
19. Умения за съставяне на работни графици
20. Изследователски умения
21. Поддържане на своето професионално развитие чрез следене на сестринска литература, участие в научни форуми
22. Умения за справяне със стрес
23. Способност да съчетава етичните подходи в процеса на вземане на решения
24. Компютърни и презентационни умения

#### **Задача 4.**

Студентите се разделят на малки групи. Преподавателят им предлага различни картинки, от които студентите трябва да изберат онези символи, които характеризират важни за тях качества на добрия ръководител. Дискусия.

#### **Въпрос към студентите:**

Избройте 5 значими според Вас **качества**, които трябва да притежава добрия ръководител по здравни грижи като ги подредите по важност и започнете от най-значимото според Вас.

**Примери за качества:** отговорност, добър лидер, точност, интелигентност, взискателност, целеустремен, постоянство и т.н.....

#### **Задача 5.**

Посочете поне 5 необходими изисквания, които трябва да присъстват в Длъжностната характеристика на Старши ръководител по здравни грижи в сравнение с Длъжностната характеристика на редови професионалист.

Препоръка – насочете вниманието си към някои от следните елементи: трудови задачи и задължения; видове отговорност; подчиненост, връзки и взаимовръзки; изисквания за заемане на длъжността.

## ЗАДАЧИ ЗА ИЗВЪНАУДИТОРНА РАБОТА

**Задача 1.** 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**

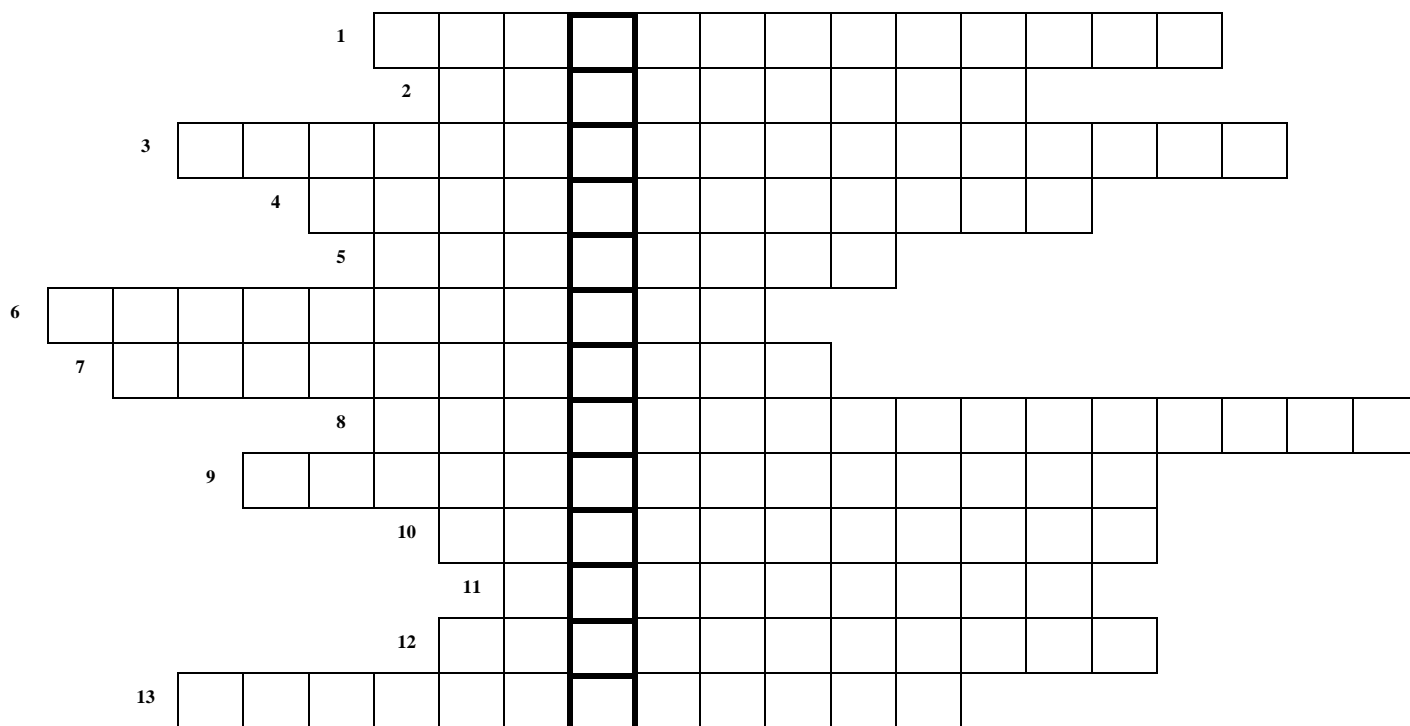
Класификация на теориите	Представител	Кратка характеристика
<i>I.Класическа школа</i>	<i>Школа на икономически рационалния човек</i>	
1. Научен мениджмънт		
2. Административен мениджмънт		
3. Бюрократичен мениджмънт		
<i>II. Школа на човешките взаимоотношения</i>		
<i>III. Школа на организационното поведение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

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.