

Глава 1.

ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА УПРАВЛЕНИЕТО

ЛИДЕРСТВО И МЕНИДЖМЪНТ

Изучаването на лидерството и мениджмънта представлява в своята същност изучаване на това как да се работи с другите хора.

Различие между лидерство и мениджмънт

Лидерството е способност за оказване на влияние на други хора.

Лидерството е процес на повлияване на индивиди или групи за изпълнение на определени цели в конкретна ситуация.

Лидерството е изкуство, освобождаващо хората да правят каквото се изисква от тях по възможно най-ефективен и човешки начин.

Мениджмънтът е процес на координиране и оказване на влияние върху подчинените да работят за постигане на целите на организацията посредством интегриране на ресурси чрез планиране, организиране, координиране и контрол.

Лидерът фокусира усилията си
върху хората, а мениджърът –
върху системите и структурите.

Лидерът е иноватор, а
мениджърът е повече
администратор.

Термините “лидерство” и “мениджмънт” не са синоними.

Лидерът използва специфични умения за насърчаване на работата на другите.

Мениджърът координира работата на другите.

Не всички лидери са непременно мениджъри и не всички мениджъри са непременно лидери.

Фундаментални различия между лидери и мениджъри

1. Мениджърите имат официална власт да управляват дейността на дадена група работещи.
2. Мениджърите са официално отговорни за качеството и цената на тази дейност.

Нито едно от тези условия не е необходимо, за да бъде дадено лице лидер.

От друга страна, ефективният мениджър наистина трябва да бъде и добър лидер.

Лидерството представлява
съществена част от ефективния
мениджмънт, но обратното не е
вярно: не е необходимо да си
мениджър, за да бъдеш добър
лидер.

Лидерство	Мениджмънт
<p>Основано на влияние</p> <p>Неофициално избиране</p> <p>Опира се на завоювана позиция</p> <p>Представява част от ролята на всяка сестра</p> <p>Независимо от мениджмънта</p>	<p>Основан на власт и влияние</p> <p>Официално определена позиция</p> <p>Опира се на назначаване (номиниране)</p> <p>Обикновено отговаря за бюджети, наемане и освобождаване на лица</p> <p>Подобрява се чрез ефективни лидерски умения</p>

Кое прави дадено лице
лидер?

Ролята на лидерството в дадена организация е да осигури достигане на целите на организацията, съдействайки за изграждане на здравословни взаимоотношения между членовете на групата.

Ролята на мениджмънта в рамките
на дадена организация е да осигури
достигане на целите на
организацията чрез планиране,
организиране, управление и контрол.

Ролите на лидера и мениджъра са различни, но те могат да се препокриват

и да включват:

- защитник на клиента;
- вземащ решения;
- възпитател;
- агент на промяната;
- съветник.

ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВО И СТИЛОВЕ НА ЛИДЕРСТВО

- кой е лидер или мениджър,
- какво прави лидерът или мениджърът,
- при какви условия или чрез какво поведение даден лидер или мениджър може да реши проблемите и да достигне целите.

Теория за “Великия човек”

Това е една от най-старите теории за лидерство.

Опира на вярването, че един добър лидер притежава специфични личностови характеристики, които го отличават от другите.

Теорията за “великия човек” постулира че някои лица са “родени да бъдат лидери”, т.е. лидерството е наследено качество и не може да се научи или усвои.

Според тази теория ефективният лидер в дадена ситуация ще бъде ефективен и във всяка друга ситуация и ще упражнява контрол върху всички аспекти на дадена ситуация.

Теория за “характерните черти”

Тя се опира главно на теорията за “Великия човек”, различавайки се от нея по това, че лидерските качества могат да бъдат определени и след това да бъдат усвоени от другите.

Теорията за “характерните черти” идентифицира черти на личността, такива като интелигентност, познания, умения, енергичност и ентусиазъм, инициатива, самоувереност, търпение, постоянство и емпатия, които са съществени за лидерството.

Тази теория е била основа за по-голямата част от изследователската дейност до 1940 г., но след това тя се дискредитира значително.

През последните десетилетия стават явни нейните недостатъци - “характерните черти” се оказват трудни за ясно идентифициране и не особено полезни за предсказване на лидерските способности на дадено лице. Проучвания върху успешно реализирали се лидери показват, че повечето притежават само някои от тези “характерни” лидерски черти.

Поведенчески теории

Теориите за характерните черти се занимават с това какво *представлява лидерът*, докато поведенческите теории се отнасят до това *какво прави лидерът*.

Според една от най-влиятелните поведенчески теории съществуват три основни стила на лидерство:
авторитарен, демократичен и стил на ненамеса.

Авторитарен (автократичен, директивен, контролиращ) стил

Авторитарният лидер дава заповеди, взема решения за групата като цяло и поема по-голямата част от отговорността за последиците. Въпреки че това е един ефективен начин за управление на нещата, този стил обикновено потъпква творчеството и може да потиска мотивацията.

Авторитарното лидерство може да бъде от силно дискриминационен тип или доброкачествен тип.

Демократичен стил

В противоположност на автократичния, демократичният лидер споделя планирането, вземането на решения и отговорността за резултатите с другите членове на групата. Въпреки че това е често по-неефективен начин за предвижване на нещата, този стил е по-гъвкав и има по-голяма вероятност да стимулира мотивацията и творчеството, тъй като в управлението вземат участие всички заинтересовани.

За демократичния лидер е характерно повече направляването на дейността, отколкото контрол.

Стил на ненамеса (разрешителен, недирективен стил)

Такъв лидер оставя нещата да се развиват от само себе си, твърде малко се занимава с планиране и вземане на решения и не насърчава другите да правят това. Хората често се чувстват объркани от това, че нямат цел, ръководство и управление. Някои зрели индивиди харесват такъв лидерски стил на ненамеса, защото те не се нуждаят от ръководене. Повечето хора, обаче, се чувстват объркани при такъв вид лидерство.

Друго важно разграничение в стила на лидерство е това между ударението, което се поставя върху

изпълнението на задачата и взаимоотношенията между хората, които работят заедно.

Лидерският стил се представя върху двумерна решетка (решетка на Блейк и Мутън)

по скала от 1 до 9:

- “грижа за човека” и
- “грижа за производството”.

Загриженост за хората	Висока	9	1x9							9x9	
		8									
		7									
		6									
		5				5x5					
		4									
		3									
		2									
	Ниска	1	1x1								9x1
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Ниска								Висока	
Загриженост за резултатите											

По такъв начин се оформят

1.1- минимални грижи за хората и за
качеството на работата;

1.9 – концентрация върху отношенията

9.1 - ориентация към задачата;

5.5 – средата на пътя;

9.9 - грижа за производството и за морала

Следователно, някои лидери акцентират върху изпълнението на задачата (напр., поддържане на работното място на сестрата чисто и подредено) и не оценяват това, че междуличностните отношения (напр., отношението на лекарите към сестрите и обратно) имат значително отражение върху морала и мотивацията на работещите.

Други лидери фокусират върху
междупличностните аспекти и игнорират
качеството на извършваната работа, стига
хората да се разбират добре помежду си.

Ефективният лидер е в състояние да
балансира двете неща – гарантирана на
изпълнението на задачите и поддържане
на добри отношения между работещите
заедно.

Ситуационни теории

Ситуационните теории възникват като продължение на теорията за “характерните черти” и на поведенческите теории, твърдейки че съществените черти за един лидер варират и се определят от конкретната ситуация.

Ситуационните теории признават сложността на работните ситуации и насърчават лидера да взема под внимание редица фактори, когато решава какво действие да приеме. Един от най-важните ситуационни фактори е *типът на организацията*, в която работи лидерът.

Всяка ситуация може да бъде различна. Дадена промяна, която се приветства от една група лица, може да бъде ненавиждана от друга група. Ситуационните теории за лидерството подчертават значимостта на осъзнаването на всички фактори, които влияят върху определена група хора в конкретна среда, включително вида на използвания лидерски подход.

Опирайки се на ситуацията,
ефективният лидер възприема
определен подходящ стил на
лидерство, който придава особено
значение на някои черти и отслабва
значението на други черти.

Ситуационната теория разглежда *четири основни елемента на дадена ситуация:*

- *организацията* (размер, структура и цел на обстановката);

- *климата* (атмосферата в организацията - подкрепяща или неподкрепяща);

- *характеристиките на лидера* (сила, власт и влияние);

- *характеристики на последователите* (познания, отдаденост, толерантност).

Лидерът анализира посочените елементи и избира подходящ стил на лидерство.

1. В кризисна ситуация или ситуация, в която последователите имат малко или никакви познания, *автократичният стил е най-подходящ.*

2. Ситуация, която изисква принос и сътрудничество на групата, налага **демократичен стил.**

3. В ситуация, когато членовете на групата са високо мотивирани, самоуправляващи се професионалисти, които не се нуждаят от надзираване, **стилът на ненамеса е най-подходящ.**

Теория на взаимодействието

Теорията за чертите на “Великия човек” и ситуационната теория не предсказват кои видове лидерско поведение са най-ефективни при специфични обстоятелства. Загрижеността за измерване на ефективността на лидерството поражда нов подход - теория на взаимодействието.

Тази теория свързва ефективността на лидерството с високи групови работни постижения и действа като теория за лидерство и мениджмънт.

Един от най-полезните е триизмерният модел за ефективност на лидерството, който фокусира върху три области:

- *поведението на лидера,*
- *зрялостта на групата и*
- *ефективността на лидера.*

Поведението на лидера трябва да се основава на *зрелостта на групата*, която включва:

- **ангажираност** (дефинирана като доверие и мотивация) и
- **компетентност** (дефинирана като знания и технически умения) за извършване на изисквани задачи.

Ефективността на лидера се измерва чрез възприятията на лидера и възприятията на групата относно стила на лидера, гъвкавостта и цялостната ефективност.

Четири типа поведение на лидера

- ***директивно поведение*** (подходящо за член на групата с ниска компетентност и висока ангажираност);
- ***инструкторско поведение*** (подходящо за член на група, който притежава известна компетентност и ниска ангажираност);
- ***подкрепящо поведение*** (подходящо за член на групата с висока компетентност и променлива ангажираност);
- ***делегиращо поведение*** (подходящо за член на група с висока компетентност и висока ангажираност).

Според триизмерния модел
ефективността на лидерството зависи
от избора и прилагането на лидерски
стил, съответстващ на задачата,
ситуацията и нивото на зрялост на
групата.

От този модел се очертават **четири**
основни стила на лидерство:

1. силно директивен и слабо подкрепящ
стил, характеризиращ се с директивно
поведение, чрез което лидерът надзирава
изпълнението на задачата;

2. силно директивен и силно подкрепящ стил, характеризиращ се с инструкторско поведение, при което лидерът следи отблизо изпълнението на задачата и също така подкрепя дейността чрез похвала, изслушване и подпомагане;

3. силно подкрепящ и слабо директивен, характеризиращ се с подкрепящо поведение, чрез което лидерът облекчава и насърчава напредъка на членовете на групата по отношение изпълнението на задачата;

4. слабо подкрепящ и слабо директивен стил, характеризиращ се с делегиращо поведение, при което лидерът позволява на членовете на групата да вземат свои собствени решения.

Трансформационно лидерство

Въпреки че ситуационните теории признават колко сложен е процесът на повлияване на другите, те не отделят достатъчно внимание на значимостта, на вдъхновението (импулса) и на проникновението при извършването на конкретна дейност. Трансформационното лидерство се опира именно на тези черти.

Съгласно трансформационната теория за лидерството, хората имат нужда от чувство за мисия, която отива по-далече от добрите взаимоотношения или от подходящото възнаграждение за добре извършената работа.

Полагането на грижи за хората, болни или здрави, представлява целта на здравните грижи, тъй като болшинството представители на тези професии са ги избрали, за да правят нещо добро за човечеството. Това е *проникновението* и целта на лидерството е да ги насочва към постигане на това проникновение.

Заключение

Лидерството е междуличностен процес, включващ оказване на влияние и моделиране на роли, който вдъхновява хората към достигане на лични и групови цели.

Лидерството е научно поведение.

Ефективното лидерство изисква пълно разбиране на ситуационната и групова динамика.

Лидерството е динамичен процес, който се адаптира към различни обстоятелства.

Ефективният лидер може да оцени дадена ситуация и да определи най-подходящото действие за достигане на целите на групата и организацията.

Качества на ефективния лидер

- честност и почитеност,
 - решителност,
 - инициативност,
 - енергичност,
 - оптимизъм,
- настойчивост и упоритост,
 - уравновесеност,
- способност за справяне със стрес
 - самосъзнание

Това са водещите качества, които здравните професионалисти, желаещи да бъдат ефективни лидери, трябва да развиват у себе си.



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) е написал книгата “Принцът”, в която предлага два основни подхода за действие на добрия принц или лидер: “подход на любовта” като основа за лидерството или администриране и управление чрез страх.



Макар и да е старо като света,
управлението като
самостоятелна научна
дисциплина се обособява едва в
началото на 20-ти век. В
средата и края на 19-ти век се
правят първите опити да се
погледне на управлението като
самостоятелна дейност.



Сред предкласиците на теорията за управлението е **Робърт Оуен** - английски предприемач, посветил се на проблема за достигане целите на организацията с помощта на други хора. Той предоставил на своите работници прилични жилища, подобрил условията на труд, разработил 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:**

**„Класическа“,
„Човешките отношения“
„Организационно
поведение“.**



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/.



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



Постановката на класическата теория 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.



Научният мениджмънт се свързва с името на **Фредерик Тейлър** (1856-1915 г.). Той въвежда термина „научно управление“ като под това разбира организация на труда.



Книгата на Фредерик Тейлър „Принципи на научното управление“ е първата солидна научна публикация по мениджмънт. Чрез хронометричен анализ на отделните операции той въвежда функционалното разделение на труда. По-късно се развива идеята за функционална специализация като се обособяват функциите планиране, организиране, разпореждане и контрол.



Школата на научния мениджмънт разглежда работника като „икономически човек“, т.е. смята се, че хората ще работят по-добре, ако им се заплаща добре. Определят се реално изпълними производствени норми и се заплаща допълнително при тяхното преизпълнение.



Основните идеи на Тейлър се свеждат до 4 основни области:

⇒ **Работата на всяко лице трябва да бъде раздробявана на елементи и всеки елемент да бъде определян 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, като мениджърите поемат надзора и инструкциите, а работниците трябва да са свободни да извършват самата работа.



Тейлър и неговите
последователи разбират ролята
на морално-психологическите
средства за поощрение:
справедливост при
възнаграждението, запазване
на личното достойнство и др.,
но основното си остава
системата за материално
стимулиране.



АДМИНИСТРАТИВЕН МЕНИДЖМЪНТ.

Теоретик на това
направление е френският
индустриалец **Анри Файол.**

Акцентираща върху “най-
добрия начин” за
ръководство на
организацията.



Докато научният мениджмънт се занимава главно със задачите на ниво на работника, Файол насочва вниманието си върху мениджърските нива и организацията като цяло. Той разделя мениджмънта на 5 дейности: планиране, организиране, командване, координиране и контрол.



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



1. *Разделение на труда*
2. *Власт - формална и лична*
3. *Дисциплина*
4. *Единоначалие*
5. *Единство на целта*
6. *Подчиняване личните
интереси на общите*
7. *Възнаграждение*
8. *Централизация*



9. *Йерархична верига*

10. *Ред*

11. *Справедливост*

12. *Стабилност на работното място*

13. *Инициатива*

14. *Корпоративен дух*



БЮРОКРАТИЧЕН МЕНИДЖМЪНТ

Негов създател е немският
социолог **Макс Вебер** (1864 -
1920г.).



Под „бюрократична" Вебер
разбира **рационална**
организация.

Основните
характеристики на
„идеалната бюрокрация"
според Вебер са следните:



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

2. Формални правила и процедури - писмени правила и процедури със задължителен характер, описващи необходимото поведение за всички служители.



3. Безличност - правилата, процедурите и наказанията са еднакви и не зависят от лични особености и предпочитания.

4. Строго определена йерархия - много нива с внимателно определени връзки на подчинение и контрол между тях и разпределени отговорности за конкретните действия.

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



ШКОЛА НА ЧОВЕШКИТЕ ОТНОШЕНИЯ



**Школата на човешките
отношения се опира на
постиженията на психологията
като наука. Развитието ѝ се
свързва с имената на
Мери Фолет (1868-1933 г.) и
Джордж Мейо (1880-1949 г.).**



Мери Фолет разглежда групите в организацията и смята, че поведението на членовете на една организация до голяма степен се определя от групите, към които те принадлежат.

Групите могат да осъществяват контрол върху поведението на своите членове. Следователно, постигането на целите на организацията може да стане по-ефективно и лесно чрез постигане на груповите цели.



Фолет изследва връзките между властта и лидерството. Тя разглежда властта като способност да влияеш и променяш. Фолет счита, че всеки трябва да притежава толкова власт, колкото се изисква за изпълняваните от него функции. Властта не трябва да зависи от предварително определена йерархия на постовете и не може да се делегира. Заповедите трябва да са деперсонализирани, т.е. да не носят личен характер. Те по-скоро трябва да посочват способ за извършване на нещата по най-добрия начин, нещо като „правила на играта“ според конкретната ситуация.



Школата „Човешките отношения“
се свързва тясно и с името на
Джордж Мейо и **„Хоуторнските“**
експерименти.

Целта на изследването е била да
се изучат факторите, влияещи
върху производителността на
труда. Те поставят основата и на
теорията за „Организационното
поведение“.



ШКОЛА НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ



Представителите ѝ продължават идеите на школата на “човешките отношения”, като изучават различни аспекти на социалното взаимодействие, мотивацията, характера на властта и авторитета, организационната структура, комуникацията, лидерството, измененията в съдържанието на работата и качествата на трудовия живот. Усилията се насочват преди всичко към методите за организация на междуличностните отношения.



Школата „Организационно поведение“ има много представители, работили в различни области, но обединени около включването на поведенчески аспекти при анализа на организацията.



Представители на тази школа са:

- **Честър Бърнард** (1886-1961г.) –
занимава се с основни характеристики
на формалната и неформалната
организация и изследвания върху
властта;

- **Абрахам Маслоу** (1908-1970г.) -
психолог, автор на една от най-
популярните теории за мотивацията;



- **Фредерик Хърцбърг** (теория за мотивация);
- **Рансис Ликерт** (теория за лидерство);
- **Курт Левин** (теория за груповата динамика);
- **Якоб Морено** (поведение на групите);
- **Виктор Вруум** (теория за мотивация) и др.



Интересни са идеите на
Крис Аргирис изследва
взаимодействието между
индивида и организацията в
неговата т. нар. „теория на
несъвместимостта".



Според него съществува несъвместимост между потребностите на зрялата личност и изискванията на формалната организация. Индивидът е независим и действен, а организацията налага зависимост и пасивност, в резултат на което се появяват разочарование и конфликти и хората реагират на това чрез създаване на неформални структури, които стимулират и оформят определени навици и адаптивно поведение.



**Ефективността на управлението е
в пряка зависимост от
съвместимостта между формалната
и неформална структура на
организацията. Организацията може
да модифицира индивида, а
индивидът, посредством
неформални дейности, може да
модифицира формалната
организация.**



Дъглас МакГрегър (1906-1964г.) е автор на популярните теории „Х“ и „У“, основаващи се на два коренно различни подходи, които мениджърите могат да използват в процеса на управление.



ТЕОРИЯ “Х”

Средният човек не обича труда и се стреми да го избягва. Повечето хора се нуждаят да бъдат принуждавани, контролирани, да им се заповядва и да бъдат заплашвани с наказания, за да работят за постигането на организационните цели. Средният човек иска да бъде командван, бяга от отговорност, има ниски амбиции и търси преди всичко сигурност.



При този модел има строго разделение между изпълнители и управляващи. Дейностите са твърдо регламентирани, упражнява се тотален контрол чрез заповеди и нареждания, преобладават наказанията. Когато се използват стимули, те са предимно икономически.



ТЕОРИЯ „У“

Повечето хора не мразят труда. Те са инициативни, енергични и честолюбиви по природа. Стремят се да задоволяват освен материалните, и духовните си потребности.



Вземането на решения и поемането на отговорности им е вътрешно присъщо. Управлението трябва да им даде възможност да развият тези си способности. Хората упражняват самоуправление и самоконтрол за достигане целите на организацията. Много хора притежават творчески способности и са склонни към новаторство.



Най-важна задача на мениджърите е да дадат възможност за разкриване способностите на персонала.

В управлението трябва да се използват стимулите, а не контролът и принудата, при това богатство от психологически, социални и други стимули, а не само икономически и да се създават условия за творчество.

СЪВРЕМЕННИ ТЕОРИИ

Освен представените три основни школи, през последните десетилетия възникнаха множество нови теории и подходи в мениджмънта като:

- Теория за системите,
- Ситуационната теория,
- Теория „Z“,
- Теория на организационния хуманизъм.



ТЕОРИЯ ЗА СИСТЕМИТЕ

Известна е още като “Системен подход”. Това не е набор от знания, ръководства или принципи за управление, а „начин на мислене“ по отношение на организацията и нейното управление.



***Системата** представлява група от взаимосвързани части, която действа като едно цяло, за постигане на общите цели; всяка част има свой принос в цялото.*



Всяка една 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 (системата)
може да се анализира на
различни нива и да се
проследява
взаимодействието ѝ с
външната среда.



СИТУАЦИОННА ТЕОРИЯ

Известна 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.



При този подход всяка мениджърска ситуация се разглежда отделно, като се вземат под внимание редица външни и вътрешни фактори. Фокусира се върху действието, което най-добре приляга на ситуацията.



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, стриктно проектираните длъжности и надзирателски подходи. На служителите трябва да се дава по-голяма свобода, което води до по-голяма удовлетвореност от работата.



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 такива процеси като мотивация, оценка на дейността, обезпечаване на качеството и др.;
- Прозорливост за 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.



Стадии на развитие на мениджъра

Могат да се наблюдават универсални стадии на изграждане на ролите, подобни на тези при индивидуалното развитие и израстване.

Всеки стадий поставя критични задачи, с които мениджърът трябва да се справи преди да премине към следващия стадий. Всеки стадий е отделен, но границите не са ясно очертани и това позволява регресия към предходен стадий в ситуация на стрес.



Стадий на развитие	Задачи на развитието	Поведенчески характеристики
Детство	Овладяване на умение как да	<ul style="list-style-type: none">- Зависимост- Нужда от подкрепа и насочване- Пасивност с минимална независимост-Трудност, казвайки “не”



Стадий на развитие	Задачи на развитието	Поведенчески характеристики
Юношество	Борба за идентичност	<ul style="list-style-type: none">- Заучаване и експериментиране на нови подходи- Нужда от съгласие на група от равнопоставени членове- Непостоянно и противоречиво поведение



Стадий на развитие

Зряла възраст

Задачи на развитието

Интеграция на чертите на личност и характер

Поведенчески характеристики

- Развива свой ефективен стил на мениджмънт
- Способен да идентифицира силните и слабите си страни и ограничения
- Отворен към нови идеи
- Устойчиво поведение
- Отговорен
- Реалистичен



Стадий на развитие	Задачи на развитието	Поведенчески характеристики
Напреднала възраст	Цялостност и разум	<ul style="list-style-type: none">- Връщане към спомени в миналото- Спокоен- Зрял- Източник на подкрепа и насочване на другите