

Глава втора

**ВЪЗНИКВАНЕ И РАЗВИТИЕ НА ТЕОРИЯТА НА
УПРАВЛЕНИЕТО**

КРАТКО СЪДЪРЖАНИЕ НА ГЛАВАТА

- 1. Предистория на теорията на управлението*
- 2. Класически подход*
 - 2.1. Научно управление*
 - 2.2. Административно управление*
 - 2.3. Бюрократично управление*
- 3. Поведенчески подход*
 - 3.1. Човешки отношения*
 - 3.2. Организационно поведение*
- 4. Количествен подход*
- 5. Процесен подход*
- 6. Системен подход*
- 7. Ситуационен подход*
- 8. Теория Z*
- 9. Съвременни тенденции*
- 10. Резюме*
- 11. Основни термини*
- 12. Използвана литература*
- 13. Въпроси за размисъл*
- 14. Допълнителна литература*

УЧЕБНИ ЦЕЛИ:

След изучаването на тази глава Вие ще знаете и ще можете да:

- 1. Дискутирате предисторията на теорията на управлението.*
- 2. Дефинирате същността и съдържанието на трите направления в класическата теория на управлението.*

- 3. Обясняват основните характеристики на двете направления в поведенческия подход.**
- 4. Определят предимствата и недостатъците на количествения подход.**
- 5. Анализират специфичните черти на процесуалния подход.**
- 6. Формулират същността и съдържанието на трите подхода - системен, ситуационен и теория Z.**
- 7. Идентифицират и описват съвременните тенденции в управленската практика и теория.**

1. ПРЕДИСТОРИЯ НА ТЕОРИЯТА НА УПРАВЛЕНИЕТО

Управлението като човешка дейност съществува от дълбока древност, от времето на първите организации. Най-ранни доказателства за това са налице в исторически паметници от Китай, Индия, Египет от около 5 000 г. пр. н. е. Египетските пирамиди и Великата китайска стена са материални свидетелства за мащабни проекти с участието на огромен брой хора, които не би могло да бъдат осъществени без наличие на управление – без планиране на дейностите, без създаване на организация на работа, без строг контрол.

В трудовете на древногръцките мислители – Херодот, Ксенофонт, Плутарх, Аристотел, Платон; на римските философи и историци – Тацит, Тит Ливий, Катон, Сенека и др.; на китайския философ Конфуций и китайския военен стратег Сун Цзъ могат да бъдат намерени сведения за управлението на обществото. /1, 19-20/.

Преди новата ера са съществували огромни империи като Небесната империя в Китай, Македония на Александър Велики, тези в Египет, Персия, Византия, Римската империя, които са имали развити държавни структури и са били добре управлявани, доказателство за което са постигнатите от тях успехи и разцвет и дългите години на съществуването им.

Могат да бъдат посочени организации, които от времето на своето възникване преди хилядолетия до наши дни са запазили своите форми, структури и начини на управление като армията и църквата. Римокатолическата църква не е променила своята структура в продължение на почти две хиляди години, от своето създаване до днес.

През средните векове и Ренесанса редица мислители разработват свои идеи за функционирането и управлението на държавата и обществото – Николо Макиавели за общественото развитие; Шарл Луи Монтескьо за разделението на властите, равенството пред закона и свободата на словото; Жан Жак Русо за общественото неравенство и частната собственост и др.

Започналата през осемнадесети век промишлена революция предизвиква сериозни изменения в начина на производство, в мащабите на

производствените единици и в управлението на промишлените организации. Научно техническите-открития, пораждащи промишлената революция, създават условия за концентрация на производството и капитала, разширяване на пазарите, развитие на комуникациите. Крупното промишлено производство поставя проблема за развитие на системите за управление.

През втората половина на деветнадесети век в Съединените щати възникват крупни корпорации, заражда се масовото производство, усложняват се вътрешно-производствените връзки, а транс континенталната железопътна мрежа превръща САЩ в най-големия пазар в света. Появява се потребност от формални методи на управление и официални теории, на основата на които да се подготвят ръководители за ефективно управление на организациите.

Така последователно през първата половина на двадесети век възникват няколко основни школи в теорията на управлението, които разглеждат от различен аспект едно и също явление – процеса на управление. В зависимост от аспекта на изследване на управлението, различаваме няколко подхода: класически, поведенчески, количествен, процесуален и др. Хронологично и по период на функциониране те могат да бъдат подредени по следния начин /2, 76/:

Период на функциониране	1885	1920	1930	1940	1950	1960	В днешно време
Класически подход							
1. Научно управление	←→						
2. Административно управление		←→					
3. Бюрократично управление		←→					
Поведенчески подход							
1. Човешки отношения			←→				
2. Организационно поведение					←→		
Количествен подход					←→		
Процесен подход				←	---	←→	
Съвременни подходи							
1. Системен подход						←→	
2. Ситуационен подход						←→	
3. Теория Z						←→	

Фигура 2.1 Период на функциониране на управленските подходи

2. КЛАСИЧЕСКИ ПОДХОД

Първото направление в класически подход е **Научното управление**, което поставя в основата на своите изследвания организацията и управлението на трудовия процес на работниците.

Второто направление е **Административното управление**, който разработва същността на управлението на организацията като цяло.

Третото направление е Бюрократично управление, което разработва теорията за идеалната бюрокрация.

2.1. Научно управление

Това е първата научна теория в областта на управлението. Най-известният представител на научното управление и негов основоположник е **Фредерик Тейлър** /1856-1915/. Той въвежда понятието “научно управление”, като под него разбира организация на труда. Неговата книга “Принципи на научното управление” /1911 г./ се счита за първия научен труд в областта на управлението, поради което го наричат “баща на научното управление”.

Тейлър представя основите на научното управление в следните четири принципа /3, 64/:

1. Да се разработи научен подход към всеки елемент от работата, изпълнявана от отделно лице
2. На научна основа да се подбере най-подходящия работник, да се обучи и да се развият необходимите навици.
3. Тясно сътрудничество с работниците, за да се осигури изпълнение на всички работи в точно съответствие с разработените научни принципи.
4. Да се разпределят задачите и отговорността между ръководството и работниците почти поравно. Управленския персонал трябва да изпълнява всички видове работа, за изпълнението на които той е по подходящ отколкото работниците.


Фигура 2.2. Основни принципи на научното управление

Тези принципи на научното управление Тейлър прилага в две направления:

- изучаване на микроелементите, от които се състои всяка трудова операция чрез хронометраж и анализ с цел: усъвършенстване на операциите на ръчния труд; създаване на норми; ефективно обучение на работниците; стимулираща система за заплащане.

- изучаване на производствения процес като съвкупност от операции в едно цяло, с цел неговото по-добро организиране и контролиране.

Тейлър предлага замяна на линейното управление в цеха с функционално – вместо един линейен ръководител да има няколко функционални ръководители с цел повишаване компетентността на ръководството. Той поставя основите на управленските функции, но не ги разработва изцяло.

 <p>Internet - ресурси</p>	<p><i>Още за Фредерик Тейлър и “Научното управление” можете да прочете на:</i></p> <p>http://www.novavizia.com/194.html</p>
--	---

Идеите на Фредерик Тейлър намират редица привърженици и последователи. Най-изтъкнати сред тях са Франк и Лилиан Гилбрет и Хенри Гант.

Франк Гилбрет доразвива идеите на Тейлър. Голяма известност имат неговите предложения за оптимизация на движенията на зидарите и на хирурзите. С помощта на създадения съвместно с Лилиан Гилбрет прибор, който е съчетание на микрохронометър с кинокамера, те определят точните движения при всяка операция и времето за изпълнение на всяка от тях. На тази основа те усъвършенстват работните операции чрез отстраняване на непродуктивните движения /принцип на икономия на излишни движения/.

Другият изтъкнат сътрудник и последовател на Тейлър – Хенри Гант предлага система от графици, впоследствие наречени Графици на Гант, която представлява система за календарно планиране на работата. Графиците на Гант дават възможност да се измерва извършената работа, да се отчита времето за което е извършена и има ли времеви резерви, да се контролира изпълнението на плана. Това допринася за доброто управление на производствения процес като цяло.

Подходът, достойнствата и недостатъците на научното управление са обобщени на фиг. 2.3. /4, 54/.

2.2. Административно управление

Успоредно с развитието на теорията на научното управление, друга група автори при изследването на проблемите на управлението съсредоточават своето внимание върху административното управление на организацията като цяло. Те разработват обща теория за работата на управленския персонал и за изискванията за успешна управленска практика. Така възниква школата на Административното управление. Най-известните

<p>Общ подход</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработват се стандартни методи за изпълнение на работните задания 2. Провежда се подбор на работниците, притежаващи способности за изпълнение на конкретни задачи 3. Работниците се обучават на стандартни методи на труд 4. Ръководството осигурява поддръжка на изпълнението на работните задачи /планиране и отстраняване на пречките/ 5. Използуваните материални стимули способстват за увеличаване производителността на труда
<p>Достойнства</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Получава потвърждение тезата за значението на високото заплащане 2. Проведени са научни изследвания на процесите на изпълнение на различни работи и задачи 3. Демонстрирана е важността на подбора и обучението на работниците
<p>Недостатъци</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Не се отчита социалния контекст на работата и нарастващите потребности на работниците 2. Не се признават различията между индивидите 3. Ръководителите, като правило, ниско оценяват професионализма на работниците и игнорират техните идеи и предложения

Фигура 2.3. Оценка на концепцията на научното управление

<p>???</p> <p>Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опишете основните моменти на предисторията на теорията на управлението. 2. Дефинирайте четирите принципа на научното управление. 3. Посочете основните идеи на последователите на Тейлър.
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

представители на това направление от класическия подход в теорията на управлението са Анри Файол, Хари Хопф, Лутър Гълик, Линдал Ъруик, Ралф Дейвис и други.

Създателите на теорията на научното управление Тейлър и Гилбрет изследват проблемите на организацията на труда на работниците и управлението на производството на ниво цех, т. е. те изследват проблемите на най-ниското ниво на управление в организацията – оперативното /техническо/

ниво на управление. Те са започнали трудовата си кариера като обикновени работници и вероятно това е оказало влияние върху техните представи за управлението на организацията. Създателите на теорията на административното управление са имали опит като ръководители от високо управленско ниво в големи промишлени компании. Самият **Анри Файол** /1841-1925/, най-известният представител и основоположник на административното управление, е бил тридесет години главен управляващ на голяма френска възгледобивна компания. Това им е дало възможност за един по-широк и всеобхватен поглед върху управлението на организацията като цяло.

В известен смисъл Файол има аналогичен подход с Тейлър. Файол също се стреми да намери правила за рационална дейност, но за разлика от Тейлър, той разработва проблемите на управлението на организацията като цяло. Най-съществената особеност на неговата теория е, че той е изучил и описал особен вид дейност – управлението, което по такъв начин никой не е направил преди него. В своя основен труд “Обща и промишлена администрация” /7, 20-48 / Файол разработва основите на административното управление. Той има два основни приноса в развитието на теорията на управлението.

Първата заслуга на Файол е разделянето на всички дейности, които се извършват в една делова организация в шест основни групи: технически, търговски, финансови, охранителни, отчетни, управленски. По такъв начин той откроява управлението като самостоятелен вид дейност, различна от останалите дейности в организация. Според него доброто управление изисква правилното протичане на пет основни функции.

Файол пръв определя съдържанието на понятието управление, като посочва, че то включва пет основни дейности и определя тяхното съдържание. По късно те стават основа за разработването на основните управленски функции: предвиждане, разпореждане, организиране, съгласуване, контролиране.

Втората заслуга на Файол е, че той /5, 20-41/ формулира 14 основни принципа на управлението, които според него имат универсален характер. Повечето от тях са запазили своята значимост за теорията на управлението и за управленската практика и до днес. Тези принципи са изброени на Фигура 2.4.

Файол поставя и въпроса за необходимостта от организирано обучение на ръководителите.


2.3. Бюрократично управление

Другият изтъкнат представител на класическия подход е немският социолог Макс Вебер /1864-1920/. Той има значителен принос за развитието

на управленската мисъл, разработвайки теорията за **бюрократичната организация** /4, 68/.

1. **Разделение на труда.** Специализацията е естествен порядък на нещата. Целта на разделението на труда е да се изпълни работа, по голяма по обем и с по-добро качество при същите усилия.
2. **Пълномощия и отговорност.** Пълномощието е правото да се дават заповеди, а отговорността е нейната противоположност.
3. **Дисциплина.** Предполага признаване и подчинение на постигнатите съглашения между фирмата и нейните работници. Дисциплината предполага справедливи санкции.
4. **Единоначалие.** Работникът трябва да получава заповеди само от един пряк ръководител.
5. **Единство на ръководството.** Всяка група, действаща в рамките на една цел, трябва да бъде обединена от единен план и да има един ръководител.
6. **Подчиняване личните интереси на общите.** Интересите на един работник или група работници не трябва да се налагат над интересите на компанията.
7. **Възнаграждение на персонала.** За да се осигури лоялност и поддръжка от работниците, те трябва да получават справедливо заплащане за своята служба.
8. **Централизация.** Централизацията е естественият порядък на нещата, както и разделението на труда. Степента на централизацията варира в зависимост от конкретните условия, затова възниква въпроса за съотношението между централизация и децентрализация.
9. **Йерархична верига.** Образува се от лица, намиращи се на ръководни длъжности, като се започва от заемащия най-висока позиция и завършва с ръководителите на низовите звена.
10. **Ред.** Място за всичко и всичко да си е на мястото.
11. **Справедливост.** Съчетание на доброта и правосъдие.
12. **Стабилност на работното място.** Високото текучество на кадрите снижава ефективността на организацията.
13. **Инициатива.** Служащите, на които се предоставя право да разработват и изпълняват планове, проявяват значително по-голяма заинтересованост.
14. **Корпоративен дух.** Единството – това е сила. Тя е резултат от хармонията сред персонала.

Фигура 2.4. Основни принципи на управление на Файол

 Internet - ресурси	<p><i>Още за Анри Файол и за Административната теория можете да прочете на:</i></p> <p>http://www.novavizia.com/165.html</p>
--	--

Тя се характеризира с точно разпределение на труда, ясно определена йерархия, подробни правила и инструкции и безлично управление

посредством точно определени длъжностни задължения. Вебер /виж фиг.2.5/ посочва следните основни черти на бюрократичната организация :

1. **Разделение на труда.** Работните задачи са разделени на прости, рутинни и точно определени задания.
2. **Йерархия на властта.** Отделите и длъжностите са обединени в йерархична структура, в която работата на всеки работник, заемащ низова длъжност се управлява и контролира от висшестоящите сътрудници.
3. **Формален подбор.** Всички членове на организацията трябва да се подбират на основата на тяхната квалификация, нивото на която се определя с изпит или в съответствие с техния опит и подготовка.
4. **Формални правила и процедури.** За да се осигури еднородност и да се регулират действията на служащите, ръководителите трябва строго да съблюдават формалните правила на организацията.
5. **Безпристрастност.** Правилата трябва да се изпълняват, а методите за контрол да се прилагат към всички служащи, без никакви личностни предпочитания.
6. **Ориентация към кариера.** Ръководителите са официални длъжностни лица, а не собственици на организацията, която управляват. Те получават определена заплата и се издига по служебната йерархия в пределите на организацията.

Фигура 2.5. Основни характеристики на бюрократичната организация

Вебер посочва, че такава “идеална бюрокрация” не е възможно да се осъществи в управленската практика и това е само един модел на идеална организация, но стремежът на реалните организации да се доближат до него ще повиши ефективността на тяхното функциониране.

Идеите на административното и бюрократичното управление имат важно значение за развитието и утвърждаването на управлението. Тяхното приложение в практиката е допринесло за подобряване на управлението в организациите. В същото време тези идеи са станали основа за развитието на редица съвременни идеи и методи на управление.

X

X X

Класическият подход като цяло има сериозни приноси в развитието на теорията на управлението. Като първа научна теория, със своите две направления той поставя изследването, развитието и практиката на управлението на научни основи. Приложение на класическия подход допринася за подобряване на управленската практика. Редица негови идеи все още намират приложение в дейността на фирмите, а други са послужили като основа за развитието на съвременни идеи и методи на управление. В същото време, като първа теория на управлението, класическият подход има редица слабости, недостатъци и непълноти. Тяхната критика е послужила като основа за развитието на нови подходи и направления в теорията на управлението.

<p>???</p> <p>Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посочете основните функции на управление дефинирани от Файол. 2. Избройте и опишете четиринадесетте принципа на управление на Файол. 3. Охарактеризирайте бюрократичната организация.
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

3. ПОВЕДЕНЧЕСКИ ПОДХОД

През двадесетте години на ХХ век, когато класическият подход в теорията на управлението със своите две направления научно управление и административно управление са били в разцвета си и са били общопризнати и като научна теория и като управленска практика, те са подложени на критика, че не отчитат човешкия фактор в организацията, т. е. че не отчитат: социалния контекст на работата и нарастващите потребности на работниците; не се признават различията между индивидите; ръководителите ниско оценяват професионализма на работниците и игнорират техните идеи и предложения.

В резултат от тази критика през 20-те години на двадесети век се заражда един нов подход в теорията на управлението наречен “поведенчески подход”, в основата на който лежи схващането, че хората заемат централно място в организацията. Докато класическият подход се занимава с организацията на работните места на работниците, поведенческият подход се занимава с поведението на хората на тези работни места. Развитие на този подход започва с изследвания на психологическите и социалните фактори в организацията, в резултат на което възниква направлението “**човешки отношения**”. То изследва мотивацията на човешкото поведение в организацията. С развитието на поведенческите науки в края на 40-те години на двадесети век изследванията се насочват към изучаване на поведението на работното място и организацията на междуличностните отношения. На тази основа възниква ново направление наречено “**организационно поведение**”, което прилага поведенчески подход при анализа на организациите.

3.1. Направление “Човешки отношения”

Създател на това направление на поведенческия подход е **Джорж Елтън Мейо** /1880-1949/, социолог и психолог, преподавател в Школата по бизнес в Харвардския университет. Неговата основна концепция е, че решаващо значение за производителността оказват психологическите и

социалните, а не материалните фактори.

Най-изтъкнатият предшественик на Мейо е **Мери Паркър Фолет /1863-1933/**, консултант по управление. В своите трудове тя за първи път поставя въпроса за необходимостта от изучаването на психологическите аспекти на управлението, определя управлението като “обезпечаване изпълнението на работата с помощта на други хора”, разглежда въпросите на властта и авторитета, както и на лидерството в организацията, анализира взаимоотношенията на индивидите и групите и конфликтите в организацията, поставя въпроса за участието на работниците в управлението. /6/ Идеите на Мери Паркър Фолет са една от значимите предпоставки за възникването на направлението човешки отношения в поведенческия подход. Едновременно с това те са оказали силно влияние върху съвременните виждания по проблемите на мотивацията, лидерството, властта и пълномощията в организацията.

Създаването на направлението “човешки отношения” в поведенческия подход е най-тясно свързано с резултатите и изводите от “Хоторнските” експерименти, проведени от 1924 до 1933 г., целящи да изучат факторите влияещи върху производителността на труда. Първоначално те са провеждани от инженери на компанията, а през 1927 г. Джордж Елтън Мейо е поканен да оглави изследванията.

В хода на експеримента първоначално е изследвано влиянието на силата на осветлението върху производителността на труда, а в последствие и влиянието на работните задачи, продължителността на работния ден и седмица, включването на почивки, диференцираната работна заплата на членовете на изследваните групи работници върху производителността. Резултатите от експеримента показали, че производителността на труда слабо се влияе от изследваните фактори и почти не зависи от тях.

Анализът на резултатите от изследването разкрило, че поведението на хората в организацията и резултатите от техния труд зависят от това в какви социални условия те работят, в какви отношения са работниците помежду си и какви отношения съществуват между работниците и ръководителите.

В хода на експеримента изследователите откриват такива социални феномени като формални и неформални групи, групови ценности, групови норми, лидерство. Откриват, че авторитета на неформалните лидери и тяхното влияние върху членовете на групата са по-големи отколкото на администрацията.

В книгата си “Човешките проблеми на индустриалната цивилизация” /7/ Мейо отбелязва, че: поведението и чувствата на работниците са свързани; колективът оказва голямо влияние върху поведението на всеки негов член; груповите стандарти определят индивидуалната производителност на всеки

работник; материалните стимули влияят на производителността по малко, отколкото груповите норми. Тези изводи формират ново виждане върху ролята на човешкото поведение в организацията и стават основополагащи на ново течение в теорията на управлението – “човешките отношения”.

Концепцията “човешки отношения” придобива доминиращо влияние сред теориите на управлението и го запазва до средата на 50-те години. Неговите постановки стават водещи в обучението на ръководителите, започват да се прилагат в управленската практика, оказват сериозно влияние върху изследванията на управлението.

3.2. Направление “Организационно поведение”

Постепенно в края на 40-те години и началото на 50-те години на двадесети век концепцията за човешките отношения започва да губи своята популярност. Тя е подложена на редица критики. В същото време нейните основни идеи за важността на хората в организацията и за човешките отношения стават основа за по-задълбочени научни изследвания в тази област.

След Втората световна война психологията и социологията вече значително са развили точността на своите изследователски методи. Това дава възможност изследването на поведението на работниците по време на работа да става значително по-точно. В резултат на това редица изследователи, повлияни от подхода на концепцията на човешките отношения, са насочили своето внимание към изучаване на социалното взаимодействие в организациите, проблемите на мотивацията, характера на властта и авторитета, организационните структури, комуникациите, лидерството, качеството на трудовия живот и други. Всички тези изследователи, обединени от прилагането на поведенчески подход при анализа на организациите полагат основите на ново течение – **организационно поведение**.

Това течение има много представители. Тук ще представим идеите на Честър Бърнард, Абрахам Маслоу, Крис Аргирис и Дъглас МакГрегър. Останалите представители на организационното поведение ще бъдат представени в съответните глави.

Честър Бърнард /1886-1961/, подобно на Файол, дълги години е бил президент на голяма американска компания и едновременно с това разработва проблеми от теорията на управлението. Своите възгледи той излага в основния си труд “Функциите на ръководителя”. /8/ За разлика от Макс Вебер, който счита организацията за нещо безлично, Бърнард разглежда организациите като социални системи, за работата на които е необходимо тясно взаимодействие с хората. Той характеризира формалната и неформалната организация и тяхното взаимодействие, и от тази гледна точка изследва властта и авторитета в тези организации. Издига идеята за необходимостта ръководителите внимателно да

следят външната среда на организацията, за да подържат равновесие с нея.

Абрахам Маслоу /1908-1970/ е психолог, създател на най-известната теория за мотивацията – теория за йерархия на потребностите. Неговата основна теза /9/ е, че у всеки човек съществува неизменна система от пет потребности, подредени йерархично, които той представя под формата на пирамида с пет равнища: физиологични потребности, потребност от безопасност, социални потребности, потребности от уважение и потребности за самореализация. В съответствие със своята теория Маслоу счита, че управлението в организацията трябва да се осъществява на основата на тези потребности като се използват съответни методи за мотивиране.

Крис Аргирис /1923/ създава “теория на несъвместимостта”, изследвайки взаимодействията на индивидите с организацията. В нея той изяснява същността и причините за несъвместимостта между “зрялата личност”, която е независима, заинтересувана и действена и организацията, която изисква работниците ѝ да бъдат зависими, пасивни и управляеми. Несъвместимостта е между потребностите на работниците и изискванията на организацията и се проявява в разочарования и конфликти, което води до създаване на неформална организация и адаптивно поведение у работниците. Според Аргирис това противоречие може да бъде туширано чрез даване на работниците на повече отговорности и по широки длъжностни задължения. /10/

Дъглас МакГрегър /1906-1964/, в своята книга “Човешката страна на предприятието” формулира две теории – “Теория Х” и “Теория Y” като два възможни, коренно противоположни подхода, които ръководителите могат да използват, осъществявайки процеса на управление.

МакГрегър счита, че в Теорията Х са залегнали традиционните виждания на класическият подход за управлението и контрола. Теорията Х отразява една негативна представа за хората – нежелание за работа, избягване на отговорността, необходимост от строг контрол и наказания, ниски амбиции и честолюбие. Теорията Y предполага положителна представа – хората не мразят труда, могат да се самоорганизируют и самоконтролират, те са инициативни и отговорни. МакГрегър посочва следните основните характеристики на двете теории: /11, 33-48/


МакГрегър прави извода, че приложението на Теорията Y прави управлението по-ефективно и счита че задача на ръководителите е да създават условия, при които работниците, изразходвайки усилия за достигане целите на организация, едновременно да постигат и своите лични цели.

През шестдесетте години концепцията за организационното поведение става доминираща в теорията и управленската практика. В последствие, постепенно, особено след появата на ситуационния подход, тя губи част от своята водеща

роля и става една от концепциите за ефективно управление.

<p>Теория X</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Средният индивид притежава вродена неприязън към труда и по възможност го избягва . 2. Тъй като болшинството от хората се отнасят към работата с апатия, за достигане на целите на организацията ръководителят трябва да принуждава подчинените си към труд, да контролира и направлява техните действия, да ги заплашват с наказания. 3. Средният човек предпочита да бъде управляван, не желае да поема отговорност и цени най-високо безопасността.
<p>Теория Y</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Физическите и умствените усилия на индивидите са толкова естествени, както и отдиha. Твърдението за вродена неприязън към труда от средния индивид са погрешни. 2. Неправомерно е външния контрол и наказанията да се разглеждат като единствен начин за подбуждане на индивидите към усилия за достигане целите на организацията. Човек, се стреми към целите, които споделя, демонстрира ефективно самоуправление и самоконтрол ... 3. При определени условия средният индивид не само поема отговорност, но е готов да изпълнява допълнителни задължения ... 4. Болшинството работници са способни да проявяват относително високи нива на въображение, изобретателност и майсторство. 5. В условията на съвременния индустриален живот интелектуалният потенциал на средния индивид не се използва напълно.

Фигура 2.6. Основни характеристики на Теория X и теория Y

 <p>Internet - ресурси</p>	<p><i>Още за Дъглас МакГрегър и за теориите “X” и “Y” можете да прочете на:</i></p> <p>http://www.novavizia.com/169.html</p>
--	--

X
X X

Приносът на поведенческия подход е в развитието на управлението чрез поставяне на ударението върху важноста на индивида в организацията – елемент, който е бил игнориран от представителите на класическия подход. Това са социалните нужди на индивидите, груповите процеси и отношенията ръководител – подчинен. Всички те са разпознати като интегрални елементи

на практиката на управлението. Ръководителите вече не могат да ограничават своето внимание до техническите умения. Те трябва да развиват умения за работа с хората и да развиват разбирането на отношенията между техническата и човешката страна на управлението.

<p>???</p> <p>Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опишете същността на Хоторнските експерименти и изводите от тях. 2. Избройте представителите на “Организационното поведение” и основните моменти на техните теории.
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

4. КОЛИЧЕСТВЕН ПОДХОД

По същото време, когато се развива организационното поведение като течение на поведенческия подход, друга група учени изследват как може да бъде подобрен процеса на вземане на решения чрез прилагане на количествени методи. Количественият подход в управлението се основава на приложението на математически и статистически методи и модели за вземане на оптимални управленски решения.

Количественият подход се заражда по време на втората световна война, когато се формират групи от учени и специалисти в английската, а по-късно и в американската армия, които решават проблеми, свързани с въздушната отбрана, борбата с подводници, ефективността на огнестрелното оръжие, ефективното преместване на значителни човешки и материални ресурси за кратко време, създаване на минни полета и други. Дейността на тези групи наречена анализ и изследване на операциите, дава другото наименование на количествения подход – изследване на операциите.

След войната, много от прилаганите количествени методи в армията започват широко да се прилага в дейността на корпорациите в Англия и Съединените щати, а в някои университети започват да се четат лекции по изследване на операциите.

Количественият подход в управлението се прилага за разрешаването на различни класове задачи:

1. Ефективно управление на движението на запасите, свързано с минимизирането на разходите за набавяне, поддържане и недостиг на запаси - модели на запасите;
2. Оптимално разпределение на ограничени ресурси на организацията между нейните подразделения с цел максимизиране ефекта от дейността и за достигане на нейните цели - модели за разпределение;
3. Минимизиране разходите за обслужване на клиенти чрез разработване на модели на масово обслужване;
4. Разработване на ефективна стратегия за замяна, ремонт и обслужване на оборудването - модели за замяна;
5. Оптимизиране на транспортни маршрути по разходи, време и път - транспорта задача;
6. Планиране и управление на сложни дейности, изискващи обвързано във времето изпълнение на множество операции, изпълнявани от различни звена - мрежови графици;
7. Разработване на стратегии за действие в условията на коопериране или конкуренция, при които резултата зависи и от поведението на другата страна - теория на игрите.

Фигура 2.7. Области на приложение на количествения подход

Едновременно с това трябва да се отчете, че влиянието на количествения подход върху управленската практика не е толкова значително, колкото например на поведенческия подход. За това могат да бъдат посочени няколко причини: голямата част от ръководители не познават сложните количествени методи; в своята управленска практика ръководителите ежедневно трябва да решават много повече междуличностни и поведенчески проблеми, в сравнение с проблеми, изискващи приложение на количествени методи; повечето ръководители предпочитат да решават проблеми, свързани с хора, отколкото проблеми, изискващи работа с абстрактни модели.

Днес използването на персоналните компютри в управлението дава възможност и за реализирането на друга важна насока на развитие и приложение на количествения подход - изграждането на автоматизирани информационни системи, които снабдяват ръководителите и управленския апарат на организациите с необходимата информация. Това са информационни офис системи, управленски информационни системи, системи подпомагащи вземането на решения, административни офис системи.

X

X X

С навлизането на персоналните компютри в ежедневната дейност на ръководителите, с разработването на множество общодостъпни програмни продукти за количествени модели за решаване на различните класове управленски задачи настъпва нов етап в приложението на количествения

подход и в еволюцията на управленската теория и практика. По такъв начин ръководителите могат да решават проблеми, които преди това не са били в състояние да решават с помощта на методите на другите управленски подходи.

5. ПРОЦЕСЕН ПОДХОД

През 1961 г. Харолд Кунц публикува статия, в която подробно разглежда различията между отделните подходи в управлението и заключава, че “теорията на управлението представлява джунгла” /12/. Той счита, че всеки отделен подход има какво да предложи на теорията на управлението и че един **процесен подход** би обхванал и синтезирал различията. Според него процесния подход се базира на управленските функции, предложени за първи път от Файол, разглеждани като независими една от друга. Процесния подход разглежда тези функции като взаимосвързани и взаимнообусловени.

Съгласно процесния подход управлението е един цикличен и непрекъснат процес на реализация на отделните функции на управление – планиране, организиране, ръководство и контрол - за достигане на целите на организацията. Реализацията на управленски функции се осъществява чрез управленско решение и комуникация, наречени свързващи процеси.

X

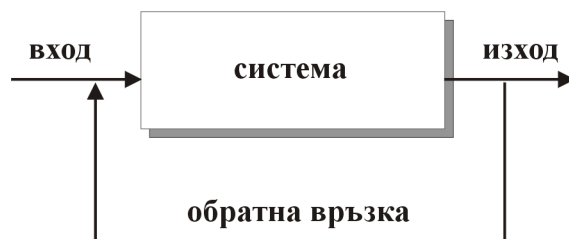
X X

Независимо от големите дебати по теорията на процесния подход, много изследователи и ръководители го възприемат и прилагат в своята дейност и до днес. /13/ Формира се и школа на процесния подход, която макар и не много популярна, съществува до наши дни.

6. СИСТЕМЕН ПОДХОД

В средата на шестдесетте години на двадесети век все повече привърженици за приложение в управлението на организациите намира **системният подход**, който до тогава успешно се е прилагал в областта на точните науки и техниката. Методологическите основи на този подход са в общата теория на системите. Основната теза при него е, че към всеки обект на познание, независимо от неговите материално-веществени характеристики може да се подхожда като система.

Основното понятие тук е **система** – някаква цялост, състояща се от взаимозависими части, всяка от които внася свой принос в характеристиката на цялото /2, 90/.



Фигура 2.8. Принципна схема на система

Всяка система се състои от:

- елементи /най-малката неделима част на системата/ и
- връзки между тях /отношения между елементите, което ги обединява при функционирането на системата/.

Всяка система функционира в определена външна среда – това са всички останали системи, които я заобикалят. По отношение на външната среда системата има:

- вход – устройството, чрез което системата получава въздействия от външната среда;
- изход – устройството, чрез което системата въздейства на външната среда;
- поведение – всички действия на системата; и
- обратна връзка – въздействието на изхода върху входа на системата.

Съществена характеристика на системата е, че елементите са не само взаимосвързани, но са и взаимозависими. Въздействието върху един отделен елемент оказва влияние върху останалите елементи и върху цялата система. Отделните елементи на системата мога да се разглеждат като относително самостоятелни системи. Разгледани по такъв начин те представляват подсистеми на системата.

- Има два основни вида системи: **затворени системи** – относително независими от външната среда и с фиксирани граници. Такива са основно техническите системи;
- **отворени системи** – взаимодействат с външната среда, влияят се от нея, адаптират се към нейните изменения. Такива са биологичните и социалните системи.

Класическият и количественият подход разглеждат организациите като затворени системи, като игнорират въздействията на външни фактори. Всъщност всички организации са открити системи, основният елемент на който са хората. Те постоянно обменят с външната среда енергия, материали, информация. Така те могат да се приспособяват към измененията на средата и

оцеляват.

От гледна точка на теорията на системите, една производствена организация може да бъде представена като система. Вход на системата са човешки, материални, финансови и информационни ресурси. Под ръководството на ръководителите, осъществявано посредством управленски технологии и чрез интегрирането дейността на подсистемите /производствена, снабдителска, финансово-счетоводна, маркетинг и реализация и информационна/ постъпващите ресурси в резултат на производствените технологии, претърпяват процес на трансформация. Резултатът от този процес е изход на системата – стоки и услуги, печалби или загуби, удовлетвореност на персонала. Обратната връзка носи информация на входа /за ръководителите/ относно резултатите /изхода/. Външната среда оказва определено положително или отрицателно въздействие върху системата и включва икономически, социални и политически сили.

Системният подход представлява нов начин на мислене и възприемане на организацията като система. Той разглежда организацията като многопланово явление свързващо в едно органично цяло цели, ресурси и процеси протичащи в организацията и извън нея. Той може да се използва с успех от всички подходи, независимо техните различия. Това го прави универсален подход, който продължава да намира приложение и в наши дни.

<p>???</p> <p>Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Каква е същността на количествения подход и какви задачи решава? 2. С какво се характеризира “процесният подход”? 3. Разкрийте основните моменти на “системния подход”.
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

7. СИТУАЦИОНЕН ПОДХОД

В класическия, поведенческият и количествения подход господства идеята за универсалност на съответния подход – съществуването на един единствен най-добър метод за управление от съответния подход приложим при разрешаване на проблеми във всички организации.

През 60-те години, по същото време, когато системният подход става популярен, организационните изследвания в Англия и САЩ започват да очертават нуждата от ситуационен поглед върху управлението. Основна идеята в него е, че макар общия процес на управление да е еднакъв,

специфичните подходи и методи на управление, които трябва да се използват за достигане целите на организацията, могат значително да се различават в зависимост от конкретната ситуация. Така възниква ситуационният подход. Той е насочен към намиране на най-подходящия метод от възможните управленски подходи, който при съответната ситуация да достига най-ефективно целите на организацията.

Приложението на ситуационния подход може се представи чрез четири последователни стъпки [2, 96], които поставят пред ръководителите определени изисквания:

1. Ръководителят трябва да е запознат със средствата и методите на управление, които са доказали своята ефективност.
2. Всяка управленска концепция и методика има свои силни и слаби страни за приложение в конкретна ситуация. Ръководителят трябва да умее да предвиди последствията от прилагането им.
3. Ръководителят трябва да умее правилно да интерпретира ситуацията, определяйки най-важните фактори и влиянието им върху организацията.
4. Ръководителят трябва да умее да приложи избрания метод, за да осигури достигане на целите на организацията в съответната ситуация.

Фигура 2. 9. Методология на ситуационния подход

Ситуационният подход не отрича останалите подходи. Той представлява един нов начин на мислене за възприемане и разрешаване на проблемите на управление в организациите чрез интегриране на различните подходи от теорията на управление и избор на най-подходящ метод от отделен подход в зависимост от конкретната ситуация. Ситуационният подход създава обща рамка на останалите подходи в теорията на управлението.

Тази рамка, обединяваща всички съществуващи подходи, е отворена и позволява нейното разширяване в бъдеще при възникването на нови идеи и подходи в теорията на управлението. Ситуационният подход е комплексен и перспективен и за в бъдещето подход.

8. ТЕОРИЯ Z

Създател на **Теорията Z** е Уилям Оучи, професор във Висшата школа по управление на Калифорнийския университет. Назовавайки своята концепция Теория Z Оучи подчертава връзката на нейните теоретични постановки с теориите X и Y на МакГрегор, без тя да произтича от тези теории. Теория Z представя решение на управленски проблеми през призмата на човешките ресурси и може да бъде отнесена към направлението Организационно

поведение на поведенческият подход.

Теорията Z включва и интегрира най-доброто от японската и американската система за управление /14/

Тип А /американски/	Тип J /японски/	Тип Z /модифициран американски/
1. Краткосрочно наемане на персонала	1. Пожизнено наемане на персонала	1. Дългосрочно наемане на персонала
2. Индивидуално вземане на решения	2. Колективно вземане на решения	2. Колективно вземане на решения
3. Индивидуална отговорност	3. Колективна отговорност	3. Колективна отговорност
4. Бързо оценяване и кариера	4. Бавно оценяване и кариера	4. Бавно оценяване и кариера
5. Пълен, формален контрол	5. Пълен, неформален контрол	5. Пълен, неформален контрол с официални мерки
6. Специализирана кариера	6. Неспециализирана кариера	6. Умерено специализирана кариера
7. Грижа за отделния работник	7. Грижа за отделния работник като личност	7. Грижа за отделния работник като личност, вкл. за семейството му

Фигура 2. 10. Характеристики на Американска, Японска и Теория Z организации

В своята книга “Теория Z” /21/, издадена през 1981 г., Оучи се опитва критично да осмисли японската теория и практика на управление и откроява тези елементи от тях, които биха могли да бъдат адаптирани и приложени в американската управленска практика. За да постигне това Оучи прави обстоен анализ на механизма на функциониране и управление на японските фирми, на различията между японските и американските фирми и особеностите на организация от тип Z – съдържание на процеса на управление, философия, фирмена култура, стил на управление. Той разглежда прехода от организация тип А в тип Z в 11 етапа и дава препоръки за осъществяването на всеки етап.

Редица американски компании са проучили подхода на Теорията Z и са интегрирали част или цялата теория в своята управленска философия.

9. СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ

Управленската теория и практика взаимно се обогатяват. Редица тенденции натрупани в управленската практика в края на 20-ти и в началото на 21-и век стават основа за възникване на важни направления в развитието на управленската мисъл, основа на “утрешната история” на управленската

наука.

Тенденциите в развитието на световната икономика и общество изискват те да бъдат изучавани, обяснявани и да се намерят най-добрите начини за тяхното управление. Главните промени, които вече са на хоризонта и за които трябва да се подготвят ръководителите са /22, 36-38/: **Изменение в парадигмата на управлението; Теория на хаоса; Многообразие на работната сила; Глобализация.**

Тези промени изискват промени и в организациите. В резултат на социалните, икономическите, технологичните и глобалните изменения, които протичат в света, възникна концепцията за **обучаващата се организация** /22, 38-42/, позволяваща адаптация към условията на постоянно променящия се свят. Обучаващата се организация се характеризира с: нови /хоризонтални/ структури, силна корпоративна култура, нов тип лидерство, предоставяне повече власт на редовите сътрудници, открити комуникации, нов подход към стратегията и планирането, нови възможности за кариера. Такава организацията е по-гъвкава, бързо реагираща и по-ефективна в съвременната “турболентна” и бързо променяща се външна среда

<p>???</p> <p>Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опишете “ситуационния подход” и неговите предимства. 2. Какви различия съществуват между японския и американския стил на управление и как те се съчетават в “Теорията Z” ? 3. Посочете съвременните тенденции в развитието на съвременната управленска теория и практика и ги охарактеризирайте.
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

10. РЕЗЮМЕ

1. Управлението като човешка дейност съществува от дълбока древност, от времето на първите организации и включва периода до края на деветнадесети век, когато отделни напредничави предприемачи и учени започват да изучават проблемите на управлението на производството.
2. В началото на двадесети век възниква първата научна теория за управлението, наречена класическа. Класическият подход има три направления: “научно управление”, /със създател Фредерик Тейлър/, в който се изследват проблемите на организацията на труда на работниците

и управлението на производството на най-ниското ниво на управлението в организацията – оперативното /техническо/ ниво на управление; и “административно управление” /със създател Анри Файол/, който разработва същността на управлението на организацията като цяло, като обща теория за работата на управленския персонал и за изискванията за успешна управленска практика; и “бюрократичното управление /със създател Макс Вебер/, който разработва теория на “идеална бюрокрация” като модел на идеална организация.

3. През 20-те години на двадесети век се заражда нов подход в теорията на управлението наречен “поведенчески подход”, в основата на който лежи схващането, че хората заемат централно място в организацията. Развитието на този подход започва с изследвания на психологическите и социалните фактори в организацията, в резултат на което възниква направлението “човешки отношения”, което изследва мотивацията на човешкото поведение в организацията. С развитието на поведенческите науки в края на 40-те години на двадесети век изследванията се насочват към изучаване на поведението на работното място и организацията на междуличностните отношения. На тази основа възниква ново направление наречено “организационно поведение”, което прилага поведенческия подход при анализа на организациите.
4. По същото време, когато се развива организационното поведение като течение на поведенческия подход, възниква “количественият подход” в управлението, който се основава на приложението на математически и статистически методи и модели за вземане на оптимални управленски решения.
5. В началото на 60-те години възниква едно ново виждане, наречено “процесен подход”, според което управлението е един цикличен и непрекъснат процес на реализация на отделните функции на управление – планиране, организиране, ръководство и контрол - за достигане на целите на организацията. Реализацията на управленски функции се осъществява чрез управленски решения и осигуряването на комуникация, наречени свързващи процеси.
6. В средата на шестдесетте години на двадесети век в управлението на организациите започва да се прилага “системният подход”. Методологическите основи на този подход са в общата теория на системите. Съгласно този подход организациите представляват отворени системи, основният елемент на който са хората. Те постоянно обменят с външната среда енергия, материали, информация. Така те могат да се приспособяват към измененията на средата и оцеляват.
7. По същото време възниква “ситуационен подход”. Основа идеята в него е,

че макар общия процес на управление да е еднакъв, специфичните подходи и методи на управление, които трябва да се използват за достигане целите на организацията, могат значително да се различават в зависимост от конкретната ситуация. Той е насочен към намиране на най-подходящ метод от възможните управленски подходи, който при съответната ситуация да достига най-ефективно целите на организацията.

8. В началото на 80-те Уилям Оучи създава “Теорията Z”. Тя критично осмисля японската теория и практика на управление и откроява тези елементи от тях, които могат да бъдат адаптирани и приложени в американската управленска практика. Теория Z интегрира най-доброто от японската и американската система за управление
9. Управленската теория и практика продължават да се развиват. Съвременните тенденции се изразяват в изменение в парадигмата на управлението, приложение на Теория на хаоса, многообразие на работната сила, глобализация, приложение на концепцията за обучаващата се организация.

11. ОСНОВНИ ТЕРМИНИ:

Класически подход	Теория X
Научно управление	Теория Y
Административно управление	Количествен подход
Поведенчески подход	Процесен подход
Човешки отношения	Системен подход
Хоторнски експеримент	Система
Организационно поведение	Теория Z
Теория на несъвместимостта	Парадигма
Теория за потребностите	Теория на хаоса
Формална организация	Глобализация
Неформална организация	

12. ИЗПОЛЗУВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Янкулов Я., Забунов Г., Мениджмънт, С., Тилия, 1997
2. Мескон М., Алберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, М., Дело, 1998
3. По Роббинс С., Коултер М., Менеджмент, М., Вильямс, 2004
4. Дафт Р., Менеджмент, М., Питер, 2003
5. Fayol H., General and Industrial Management, London, Pitman, 1959
6. Follett M. P., The New State: Group Organization the Solution of Popular Government, London , 1918; Follett M. P., Dynamic Administration, N.Y.,

1942

7. Mayo E., The Human problems of an Civilization, N.Y., The Macmillan Company, 1933
8. Barnard C., The Functions of the Executive, Cambridge, MA, 1938
9. Maslow A., Motivation and Personality, N.Y., Harper and Row, 1954
10. Argyris C., Personality and Organization: The Conflict between the System and the Individuals, N. Y., HarperCollins, 1957
11. McGregor D., The Human Side of Enterprise, N.Y., McGraw-Hill, 1960
12. Kontz H., The Management Theory Jungle, Journal of the Academy of Management, December, 1961, pp. 174-188
13. Koontz H., ed., Toward d Unified Theory of management, N.Y., McGraw-Hill, 1964
14. Ouchi W. G. and Jaeger A. M., Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility, Academy of Management Review 3, April 1978 p. 308
15. Ouchi W. G., Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Chalenge, MA, Reading, 1981

13. ВЪПРОСИ ЗА РАЗМИСЪЛ

1. “Развитието на управленската мисъл се е определяло от времето и условията”. Съгласни ли сте с това твърдение. Дискутирайте го!
2. Доколко са приложими в съвременната управленска практика принципите на научното управление.
3. Кои от 14-те принципа на управление на Файол могат да се използват в управлението на организациите в наши дни?
4. Сравнете принципите на управление на Файол с принципите на научният управление на Тейлър.
5. В кои области и как ръководителите могат да прилагат количествения подход в управлението на организациите и как той допринася за по-добри резултати?
6. Как организациите използват системния подход?
7. Обяснете подхода и основните тези на Оучи в Теорията Z.
8. Кое е общото между изложените в настояща глава подходи към управлението на организацията.
9. Защо е важно изучаването на възникването и развитието на теориите за управление?
10. Кой от представените управленски подходи Ви допада най-много?

11. ДОПЪЛНИТЕЛНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ангелов А., Основи на управлението, С., ТониТ, 2009, с. 20 - 39
2. Златев В., Мениджмънт без граници, С., Стопанство, 1999, 24 – 52
3. Пенчев П., Пенчева И., Основи на управлението, В. Търново, Абагар, 2002, с. 18 - 39
4. Силаги Е., Мениджмънт - наука, изкуство, практика, т. 9, 10, Варна, Ик. ун-т, 1992, с. 109 – 189
5. Станчева А., Основи на управлението, Варна, Стено, 2000, с. 49 –85
6. Харизанова М., Мирчев М., Миронова Н., Мениджмънт, С., Неда, 2006, с. 409 - 429
7. Янкулов Я., Мениджмънт Г., Мениджмънт, С., Тилия, 1977, с. 19 - 36