

# ТЕМА ПЪРВА: ОРГАНИЗАЦИЯ. УПРАВЛЕНИЕ. МЕНИДЖЪР

## ***1. СЪЩНОСТ НА ПОНЯТИЕТО ОРГАНИЗАЦИЯ***

Организацията е социалният институт, в рамките на който възниква необходимост от управлението като професионална дейност и от мениджърите като индивиди, специализиращи се в извършването на тази дейност. Затова изясняването на същността на управлението изобщо, и на спецификата на дейността на мениджърите, предполага предварително да се изясни същността на организацията.

Какво представлява организацията? Съществуват множество различни определения на организацията (13,62). Запознаването с част от тях позволява да се открият тези същностни черти, които правят възможно еднозначното разграничение между социални образования, които могат да се класифицират като организации и такива, които макар и в някои отношения да имат същите характеристики, не следва да се разглеждат като организации.

**Организацията** може да се дефинира като **“социално образование, имащо специално създадена структура, дейността на което е подчинена на определена цел”** (3,23). Формулировката **“социално образование”** означава, че организацията се състои поне от двама или повече индивиди. Наличието на **“специално създадена структура”** подсказва, че задачите по постигането на предварително определената цел и отговорността за тяхното изпълнение се разпределят между членовете на организацията. Формираната по този начин структура от взаимоотношения предопределя поведението на членовете на организацията на работните им места и създава основната предпоставка за координация на тяхната дейност.

С понятието **“дейност, подчинена на определена цел”** се визира обстоятелството, че организация е налице там, където хората обединяват своите усилия за постигане на обща цел – производство на определен вид продукция, предоставяне на определени услуги или в по-широк план – създаване на продукти и услуги, предназначени за задоволяване на определени потребности на определени групи потребители.

Едно друго определение разглежда организацията като **“структура, възникваща в резултат на преднамерена договореност за обединение на група от хора за постигане на определена цел”** (14, 21). Тук еднозначно се извеждат отново тези три характеристики на организациите: 1) ясно дефинирана *цел*; 2) *група от хора*, т.е. персонал; 3) специално разработена *структура*, предполагаща разграничаване на задачите и отговорностите на всеки, както и предопределени линии на взаимодействие

между членовете на организацията.

За описание на организацията може да се използва и следното определение: **“организацията – това е група от хора, дейността на които съзнателно се координира за постигане на обща цел или общи цели”** (11,31). Основните съставляващи на това определение са следните:

1) за да е налице организация следва да има *група хора*, т.е. поне двама души, които да приемат, че са членове на групата;

2) тази група от хора трябва да има поне една *обща цел* (крайно състояние, краен резултат) и постигането на тази обща цел трябва да се желае от всеки член на групата;

3) дейността по постигането на общата цел следва да се *координира*, т.е. задачите и отговорностите на всеки се определят предварително – организацията трябва да има повече или по-малко ясно очертана структура;

4) координацията на действията трябва да е *съзнателна*. Акцентът върху тази специфична особеност на организациите позволява тяхната дейност да се разграничи от дейността на пчелния кошер, например, където също е налице “добре координирана дейност за постигане на определен краен резултат”.

Близко до това определение на организацията е определението на Дафт (3,23), според което **“организацията – това е (1) социална цялостност, (2) която е насочена към определена цел, (3) която е създадена като специално структурирана и координирана система, предназначена за определена дейност и (4) която е свързана с външната среда”**. Както се вижда, всеки от елементите на това определение акцентира върху такива признаци на (формалната) организация, които я разграничават еднозначно от други подобни социални образувания, например от една студентска група.

От гледна точка на теорията на системите, всяка организация може да се разглежда като ***процес на трансформация на ресурсите на входа на организацията – суровини и материали, машини и съоръжения, работна сила, информационни ресурси – в готови продукти и услуги, предназначени за продажба и за потребление извън организацията***. При този подход се акцентира върху функционирането на организацията като *система*, т.е. като такава цялостност (съвкупност) от елементи, при която всеки елемент влияе върху всички останали и търпи влиянието на всички останали елементи (1,9). При това тази цялостност, т.е. тази система, е свързана с външната среда, т.е. с по-големите системи, по отношение на които тя е подсистема, чрез своите входове и изходи.



Фиг.1. Организацията като отворена система

Източник: Робинс и Коултер, 39

При разглеждането на организацията като система ясно се разкрива нейният инструментален характер – всяка организация съществува доколкото задоволява потребностите на външната среда (потребителите) от определени продукти и услуги; колкото по-добре организацията се “справя” с тази задача толкова по-голям достъп тя получава до ресурсите на външната среда, които трябва да осигури на своя “вход”, за да възобнови процеса на създаване на готови продукти и услуги. От тази гледна точка, всяка организация следва да се разглежда като *целенасочена система*, т.е. система, смисълът на съществуването на която е във външната среда или съществуването на която е подчинено на външна за самата организация цел.

Дракър за организациите (4, 55-76):

1) организацията е човешка група, която се състои от специалисти, работещи заедно по обща задача;

2) организацията винаги е специализирана ... тя се създава, за да върши работа;

3) функцията на организацията е да направи знанията производителни. Задачата на организацията е и “да направи знанията продуктивни”, като ги “спои в едно цялостно познание”;

4) организациите са преобладаваща форма в обществената реалност ... която превръща обществото в плуралистично (в дълбоката си същност обществото на организациите е плуралистично);

5) организацията представлява един ясно определен и обособен организъм. Тя не е нито “общност”, нито “общество”, нито “класа” или “семејство” ... Тя е нещо ново и отделно. Организациите са институции с точно определени цели ..., които съсредоточават усилията си върху решаването на конкретна задача ... . Организацията е инструмент ... всички организации осмислят съществуването си, като създават резултати, влияещи върху света извън тях;

6) прототипът на съвременната организация е симфоничният оркестър. Всеки от 250-те музиканти в него е специалист от висока класа. А ... оркестърът ... свири, защото всичките 250 музиканти използват еднакви партитури. Всички подчиняват собствените си професионални умения на общата задача ... и свирят едно единствено музикално произведение;

7) организацията – оценява и съди за себе си и дейностите си чрез ясни, предварително обявени и известни задачи и цели, които не се подчиняват на субективния интерес;

8) присъединяването към организацията винаги става след вземане на решение;

9) организацията винаги се управлява;

10) за да може да действа една организация трябва да бъде автономна;

11) организацията е дестабилизатор. Тя следва ... да е пригодена за промени, а всяка промяна е “творческа деструкция”. Организацията трябва да свикне да се освобождава от установеното, обичайното, познатото, удобното, независимо дали става дума за продукти, услуги и процеси, за човешки и социални взаимоотношения, умения или за самите организации ... . Всяка съвременна организация е длъжна дълбоко в същината си да вгради и принципите за управление на промяната ..., да се изгражда и развива, като системно се отказва от всичко, което прави ... . Иновацията трябва и може да се организира като системен процес ... . По този начин организациите в посткапиталистическото общество постоянно разстройват, дезорганизируют и дестабилизируют общността ...;

12) културата на организацията трябва “да преодолее, да надскочи общността...” Всяка организация, свързана с познанието, по необходимост е ненационална и необщностна.

### ***ВИДОВЕ ОРГАНИЗАЦИИ***

В съвременните общества разнообразието на организации е голямо; улесняването на тяхното изучаване предполага систематизирането им в различни групи.

#### **1. ФОРМАЛНИ И НЕФОРМАЛНИ ОРГАНИЗАЦИИ**

В зависимост от степента, в която дейността на групата, съставляваща дадена организация, е насочена към постигане на ясно, точно и формално дефинирана цел и се подчинява на формално изведени правила за координация, различаваме **формални** и **неформални** организации. Дадените по-горе определения изясняват същността на формалните организации. Неформалните организации могат да се дефинират като *“групи, които възникват спонтанно и в*

*рамките на които хората взаимодействат помежду си достатъчно регулярно*” (13,58). Както се вижда от това определение, разликата между формалните и неформалните организации е преди всичко в това, че при неформалните организации отсъства: ясно дефинирана обща цел на взаимодействието между членовете на групата (като причина за това взаимодействие се посочва като правило нещо като “приятно ни е да сме заедно”); точно и ясно разграничение и обособяване задачите на всеки във връзка с постигането на тази цел; съзнателно избрани и преднамерено въведени механизми за координация и взаимодействие между членовете на групата, чрез които се осигурява насочване на техните усилия за ефективно постигане на предварително избраната цел.

Неформални организации (групи) съществуват във всяка формална организация. Те възникват, когато членове на организацията взаимодействат помежду си не по правилата на служебната йерархия и не в съответствие с линиите на взаимодействие, предопределени от възприетото разделение и специализация на труда. Тяхното функциониране може както да подкрепя, така и да възпрепятства реализацията на задачите и целите в организацията. Затова появата и съществуването на неформални групи във формалната организация следва да бъде обект на внимание на всеки мениджър.

## **2. ПРОСТИ И СЛОЖНИ ОРГАНИЗАЦИИ**

В зависимост от броя на целите, към реализацията на които се стреми дадена организация, могат да бъдат разграничени **прости** и **сложни** организации. Условно, по-скоро като отправна точка за сравнение, като могат да се разглеждат организациите, които *имат една единствена ясно дефинирана цел и използват сравнително опростени и добре познати подходи за реализация на тази цел*. Като сложни следва да се разглеждат организациите, които *имат множество и понякога взаимно противоречиви цели*. Разнообразието от цели може да е свързано със сложността и разнообразието на произвежданата продукция (или услуги), със сложността и разнообразието на използваните технологии, със сложността и разнообразието на потребителските групи, които обслужва организацията.

Разнообразието на целите е иманентно присъща характеристика на съвременните бизнес организации, поради това, че съществуват множество “заинтересовани групи” (стейкхолдъри) от тяхното успешно функциониране. Като “заинтересована” следва да се разглежда всяка група, която предоставя своя ресурс за постигане целите на организацията. Например, инвеститорите предоставят финансови ресурси за реализация на съответните инвестиционни програми, работниците – своята работна сила, мениджърите – своите управленски умения, потребителите – парите, които плащат за придобиването на продуктите на организацията, доставчиците – материалите, суровините, машините и др., които закупува организацията, държавата – данъчни услуги, инфраструктура и др. По този начин, всяка от тези групи се оказва “заинтересована” от успешното функциониране на организацията, доколкото то е предпоставка за получаването на адекватно “възнаграждение” (дивиденди, работна заплата и др.) за “преотстъпването” на съответния ресурс. Този интерес е общ за всяка от групите и в този смисъл ги “обединява”. От друга страна, всяка от тези групи има и частен интерес – да увеличи в максимална степен получаваното заплащане за своя ресурс. На тази база се формират противоречиви интереси и респективно – противоречиви цели по отношение на начина, по който се дефинират и се измерват целите на организацията.

## ***ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА***

Изясняването на същността на организациите може да бъде допълнено чрез разглеждането на някои характеристики, общи за всички организации. Като основни подобни характеристики могат да се посочат представените по-долу.

### **1. ЦЕЛИ**

Всяка организация съществува само доколкото са налице определени **цели**, към постигането на които е насочена нейната дейност. Най-общо (на този етап от изучаването на организациите), може да се каже, че целта на всяка организация е оцеляване и развитие в дългосрочна перспектива (13, 85-112). По-конкретно, целите могат да се разглеждат като ***“заявление за поддаващи се на измерване резултати, които има намерение да постигне за определен период дадена организация”***. Ясно дефинираните цели са основна предпоставка за разработване

на конкретни планове за действията, които следва да бъдат предприети, за да се превърнат желанията и намеренията за развитието на организацията в бъдещия период в реалност. Удачно формулираното заявление за целите на дадена организация за конкретен период предполага наличието на следните елементи: (1) действие, насочено към (2) постигане на точно определен и поддаващ се на измерване резултат (3) в определен срок и (4) при определени ресурси, начини и разходи за постигане на този резултат (2, 193).

Например: да се увеличат (действие) продажбите на организацията с 10% (резултат) в едногодишен период (срок), като за целта се увеличи бюджета на производствения отдел с 10%, а бюджета за реклама с 5% (ресурси, разходи); в едномесечен срок да бъдат разработени и приети от ръководството на организацията конкретни програми за мероприятията, необходими за постигане на тази цел.

Питър Дракър за целите (5,91-124)

1. Целите трябва да произтичат от отговора на въпроса: „Какъв е нашият бизнес, какъв ще бъде и какъв би трябвало да бъде?“ Те не са абстракция, а **ангажименти за действие**, чрез което се реализира мисията на бизнеса и **стандарти**, чрез които се измерва изпълнението. Целите, с други думи, са фундаменталната стратегия на бизнеса...

Целите не са предопределение; те са посока. Не са команди, а ангажименти. Те не предрешават бъдещето; **целите представляват способности да се мобилизират ресурсите** и енергията на бизнеса, за да се гради бъдещето.

2. Целите следва да са **изпълними**. Трябва да е възможно да се трансформират в специфични подцели и задачи, в база, както и в мотивация за труд и постижения.

3. Целите трябва да способстват за съсредоточаване на ресурси и усилия. Чрез тях трябва да се посочат най-важните задачи на бизнеса, така че ключовите ресурси от хора, капитал и физически средства да могат да бъдат концентрирани. Ето защо е нужно те да бъдат **селективни**.

4. Необходимо е да има много, а не една цел...Да се управлява даден бизнес означава да се балансират различни нужди и цели. А това изисква



**множество цели.** Цели са нужни за всички области, от които зависи оцеляването на бизнеса... Осем са ключовите области, в които следва да се формулират цели: маркетинг, иновации, организация на хора, финансови ресурси, физически ресурси, производителност, социална отговорност, необходимост от печалба

5. Целите в изброените ключови области ни дават възможност да извършим пет неща:

- да организираме и да обясним цялата съвкупност от бизнес явления чрез малко на брой основни постулати;
- да проверим тези постулати посредством същинския опит;
- да предвиждаме поведението;
- да тестваме надежността на решенията още докато се вземат;
- да накараме мениджърите на всички равнища да анализират собствения си опит и да подобрят изпълнението си.

## **2. РЕСУРСИ**

Реализацията на предварително определените цели предполага своевременно осигуряване на необходимите за постигането на желаните резултати **ресурси**. Най-общо ресурсите, които всяка организация използва за постигане на своите цели, могат да се обединят в следните групи: **труд** (човешки ресурси), **машини и съоръжения** (средства на труда), **материали и суровини** (предмети на труда), **финансови ресурси, информационни ресурси**.

## **3. ТЕХНОЛОГИЯ**

Във всяка организация се осъществява процес на преработване на ресурсите на входа в готови продукти на изхода на организацията. Този процес се обозначава с понятието **технология**. В този контекст, технологията се разглежда като **“съчетание на квалификационни навици, оборудване, инфраструктура, инструменти и съответстващи технически знания, необходими за осъществяване на желаните преобразования в материалите, информацията или хората”** (11, 94).

## **4. ХОРИЗОНТАЛНО РАЗДЕЛЕНИЕ НА ТРУДА**

Реализацията на общата за членовете на организацията цел, предполага точно разпределение на работата, която следва да се извърши, за да се постигне

тази цел. *Разпределението на цялата работа на съставляващите я компоненти*, се нарича **хоризонтално разделение на труда**. Разделението на труда позволява общият обем работа да се разпредели в множество специализирани задания. За изпълнението на всяко подобно задание се създава отделно работно място. Работникът, който заема това работно място се “специализира” в изпълнението на съответното задание – процес, който се нарича специализация на труда.

Хоризонталното разделение на труда и последващата специализация на труда позволява на организацията да произведе неколкостранно по-голям обем продукция в сравнение с продукцията, която би била произведена от същия брой хора, ако те работеха самостоятелно (поотделно). То води и до създаването на обособени подразделения във всяка организация, всяко от които изпълнява специфични по-обща задания и отговаря за постигането на специфични по-обща цели.

#### **5. ВЕРТИКАЛНО РАЗДЕЛЕНИЕ НА ТРУДА**

Доколкото цялостната работа, която трябва да бъде извършена, за да се постигнат целите на организацията, е разделена и разпределена под формата на множество специализирани задания, възниква необходимост от специализирана дейност за координирането на групите и индивидите, изпълняващи съответните задания. *Обособяването на работата по координацията и по предварителната подготовка на самите задания, от работата (действията) по изпълнението на тези задания*, се нарича **вертикално разделение на труда**. В резултат на вертикалното разделение на труда, дейността по координацията се отделя от дейността по изпълнението на заданията, т.е. управленската дейност (формиране на задания, координация на работата по тяхното изпълнение) се обособява от изпълнителската дейност (дейността по самата реализация на заданията).

#### **6. ЗАВИСИМОСТ ОТ ВЪНШНАТА СРЕДА**

Както вече беше посочено, функционирането на всяка организация предполага трансформация на ресурси, които организацията си доставя *отвън* (труд, машини и съоръжения, материали и суровини) в готови продукти, предназначени за потребители, които също се намират *извън* организацията. По

този начин се вижда, че всяка организация съществува само доколкото осъществява непрекъснат обмен с т.н. външна среда (потребители, доставчици, инвеститори, пазар на труда и държавни органи). С всеки от тези “фактори”, намиращи се извън самата нея, организацията непосредствено взаимодейства и всеки от тях оказва влияние и върху нейната дейност, и върху резултатите от тази дейност. Поради тази причина тези фактори се наричат фактори от **пряката външна среда** на организацията.

Върху резултатите от дейността на организацията оказват влияние обаче и някои фактори от по-общ характер (общите икономически условия, технологичните нововъведения, социокултурните фактори, политическите фактори и международното обкръжение). Поради това, че като цяло, това са фактори, влияещи върху общите условия, при които функционира конкретната организация, но с които самата организация непосредствено не взаимодейства, те се наричат фактори от **косвената външна среда** на организацията.

## **II. СЪЩНОСТ НА ПОНЯТИЕТО УПРАВЛЕНИЕ**

### **ОБЩА СХЕМА НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА**

Както вече беше посочено, в резултат на вертикалното разделение на труда дейностите по формирането на задания за работа и по координацията на тяхната реализация, се обособяват от дейностите по самото изпълнение на заданията. На тази база, във всяка организация могат да се разграничат две подсистеми: **1) управляваща подсистема, която включва дейностите по формиране на целите, осъществяването на разделение и специализация на труда и разпределение на заданията и координация на работата по тяхната реализация и 2) управлявана подсистема, която включва дейностите по реализация на формираните в резултат на разделието и специализацията на труда задания.**

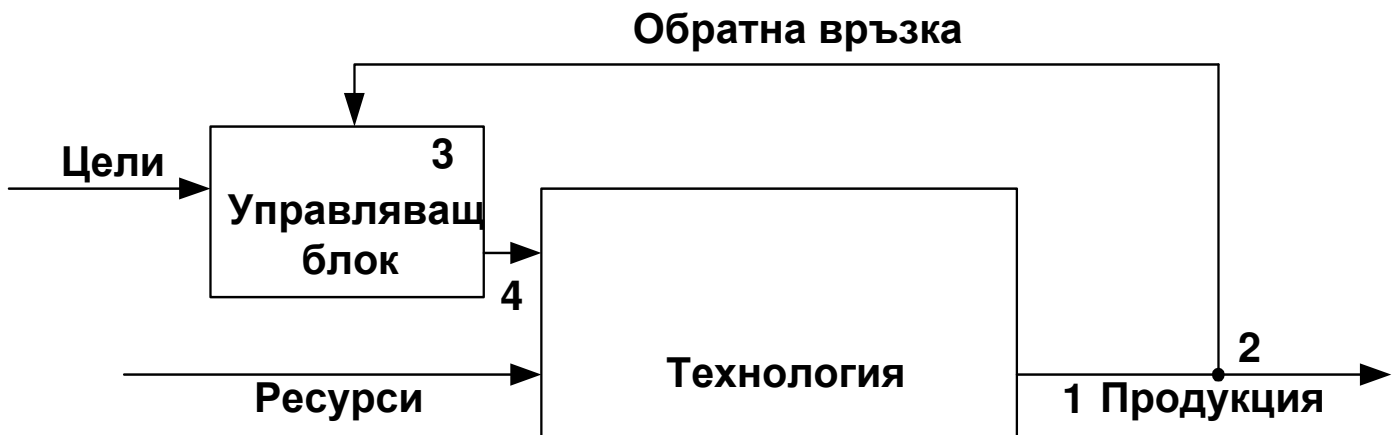
Чрез една опростена схема може да се представи управляващата подсистема като състояща се от следните елементи ( 15,54):

1) *изход на управляваната подсистема* – резултатите, които се получават за определен период от време;

2) *възприемащо устройство*, измерващо този изход (например, брой произведени продукти за един работен ден) и предаващо тази информация по канала за обратна връзка в управляващия блок;

3) *управляващ блок*, в който се сравняват фактическите и желаните резултати (предварително поставените цели);

4) *въздействащ механизъм* (коригиращ механизъм), който внася промени в работата на управляваната подсистема, ако е налице различие между предварително набелязаните и фактическите резултати.



Фиг.2. Система за управление на организацията (Янг, 1969)

Тази, макар и опростена схема на управляващата и управляваната подсистеми в организацията, позволява точно да се разграничат функциите на двете подсистеми. **Управляваната подсистема** е “отговорна” за трансформацията на ресурсите на входа в готови продукти на изхода на организацията и в този смисъл се “занимава” с преработване на материалите и суровините или в по-широк смисъл, с материалните потоци. **Управляващата подсистема** е “отговорна” за осигуряването на това, процесът на създаването на готовата продукция да протича в съответствие с предварително набелязаните

*цели.* За реализацията на тази задача са необходими следните действия: осигуряване на информация за фактически получаваните резултати; довеждане на тази информация до управляващия блок; сравняване на фактическите резултати с предварително зададените цели; вземане на решение за коригиращи въздействия, т.е. промяна в инструкциите за осъществяване на процеса на трансформация на ресурсите на входа в готови продукти на изхода на организацията.

Както се вижда от описанието на тези действия, осъществяването на целите и задачите на управляващата подсистема е свързано преди всичко със събиране и обработка на информация, а не с обработка на материали и суровини. От тази гледна точка, работата на мениджъра може да се разглежда като процес на събиране, обработване и предоставяне на информация.

Друг съществен момент при разграничаването между управляващата и управляваната подсистема е, че в рамките на управляващата подсистема се вземат решения както за целите пред дейността на организацията (въпреки че в схемата този процес не е изведен в явен вид), така и за коригиращите въздействия, ако фактически протичащите процеси се отклоняват от предварително зададените цели. Едно относително по-пълно представяне на структурата и функциите на управляващата подсистема на организацията прави Р. Акофф (вж. Фиг.3).

Според Акофф, **управлението** може да се разглежда като *контрол над целенасочената система от страна на една от нейните части*. Процесът на управление предполага изпълнението на три функции: 1) *определяне на фактически съществуващите и потенциалните проблеми*, т.е. заплахите и възможностите; 2) *вземане на решение*, т.е. решаване какво да се прави и изпълнение или осигуряване на неговото изпълнение и 3) *поддържане и подобряване на характеристиките* при променящи се или стабилни условия. Съответно, системата за управление трябва да се състои от три взаимодействащи помежду си подсистеми – по една за всяка от посочените функции.

## **1. ПОДСИСТЕМА ЗА ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ВЪЗНИКВАЩИ ПРОБЛЕМИ**

Управлението изисква **наблюдение** върху управляваната организация като цяло, в т.ч. и върху управляващата подсистема, и върху външната среда на организацията. Да се наблюдава означава да се генерират данни. Данните – това са

символи, представляващи свойства на обекти и събития; те са необработен материал, изискващ интерпретация, за да се превърне в информация. Дотогава, докато данните не са обработени, те не са полезни, т.е. не могат да се използват за вземане на решение. За събирането и за обработката на данните се формират специални информационни системи.

## **2. ПОДСИСТЕМА ЗА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ И ЗА КОНТРОЛ ВЪРХУ ТЯХНАТА РЕАЛИЗАЦИЯ**

Събираната по този начин информация за организацията и за нейната външна среда се предава на лицата, вземащи решения т.е. на мениджърите в организацията. В резултат на реализация на *процеса на вземане на решение* се формират: 1) инструкции, съобщения, предназначени за въздействие върху поведението на управляваната подсистема или на отделни нейни части и 2) инструкции, предназначени за промени в самата управляваща подсистема (саморефлексия).

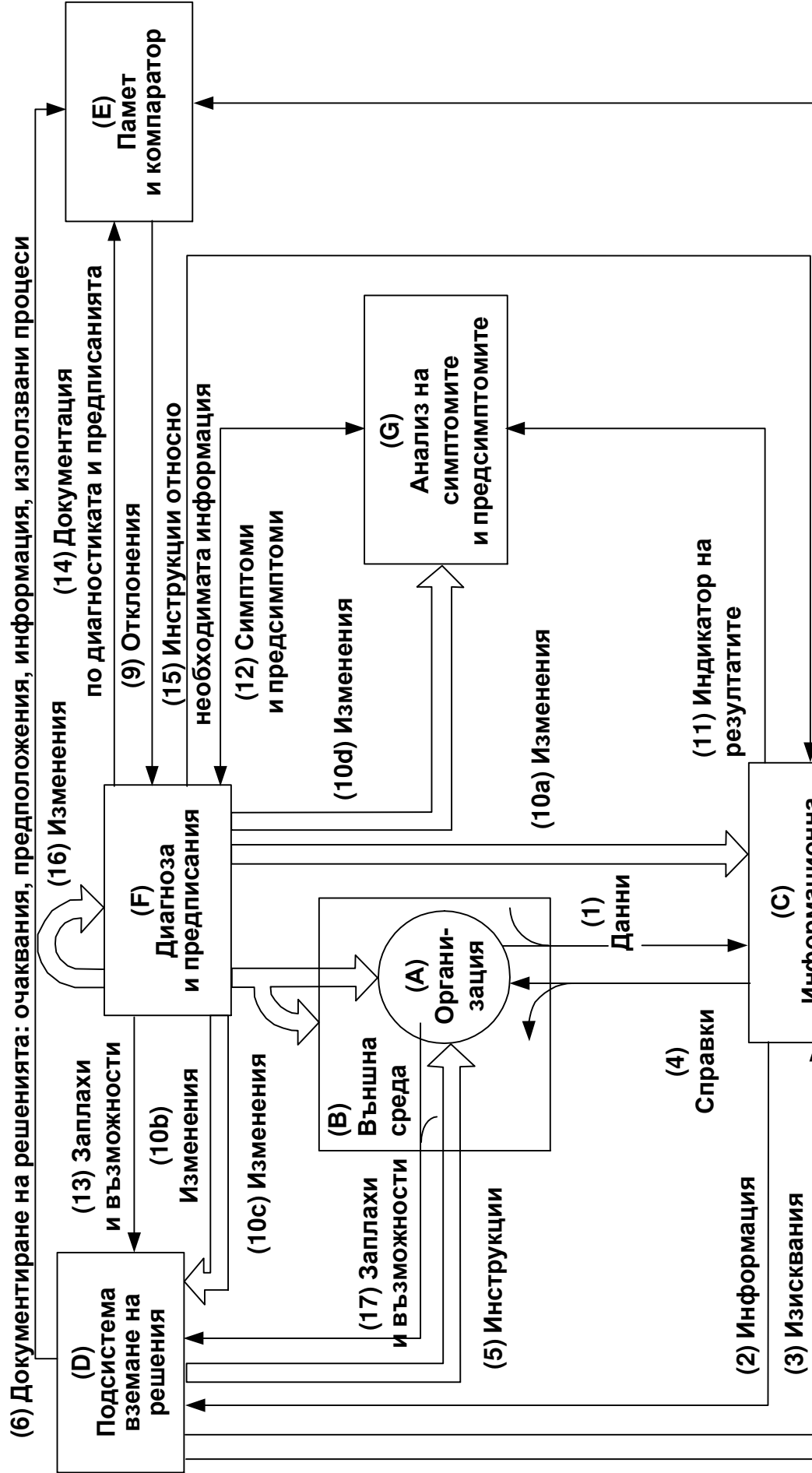
Целта на всяко решение е да се предприемат определени действия, насочени към неговото осъществяване (например, да се произведе определен обем продукция), или да се предотврати осъществяването на нещо, което (ако липсва съответното решение) би могло да се случи (например, организацията да се окаже с произведена, но не продадена продукция). Във всяка от тези две ситуации е налице очакван резултат и време (срок), за което този резултат може да се получи. Контролът над изпълнението на съответното решение изисква очакваните резултати и сроковете за тяхното получаване да станат явни, очевидни, да се формулират еднозначно. Препоръчително е също така да се представят в явен вид предположенията, на които са основани очакванията за получаването на желаните резултати, а също и използваната в процеса на вземане на решение информация. По този начин се осъществява документиране на процеса на вземане на решение, което може да се използва за актуализиране на заданията за необходимата информация, както и за преразглеждане на предположенията, на базата на които се вземат съответните решения.

Контролът предполага сравняване между желаните (предвидените) и фактическите резултати: ако те съвпадат – необходимост от коригиращи

въздействия отсъствува, ако са налице отклонения – следва да се предприеме диагностициране на причините за появата на тези отклонения и на тази база да се вземе решение за коригиращи въздействия, осигуряващи постигането на предварително избраните цели.

### **3. ПОДСИСТЕМА ЗА ОСИГУРЯВАНЕ АДАПТАЦИЯТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА КЪМ ПРОМЕНИТЕ ВЪВ ВЪНШНАТА СРЕДА**

Тази подсистема “отговаря” за осъществяването на такава *организационна реакция на промените*, която да запази или да повиши ефективността на организацията в новите условия. Промяната в условията, при които организацията осъществява своята дейност, може да се състои в появата на нови заплахи (нов конкурент, чиято продукция е и по-качествена, и с по-ниски цени) или в появата на нови възможности (“неочаквано” нарастване на търсенето на продукцията на фирмата, обусловено от ориентирането на все по-голяма част от населението към т.н. здравословен начин на живот).



3. Схема на системата за управление



Адаптацията към променените условия предполага наличието на способност своевременно да се разкрият влияещите върху дейността на организацията промени (подсистемата за събиране и анализиране на информацията) и да се реагира на тях чрез внасяне на корекции в предприеманите действия (подсистемата за вземане на решения). Институционализирането на тази способност в системата за управление предполага: информационната подсистема да има за задача да предоставя своевременно информация за появяващите се заплахи и възможности; лицата, вземащи решения да имат задачата да коригират инструкциите към управляваната подсистема в съответствие с нововъзникващата информация; лицата, осъществяващи контрол върху реализацията на взетите решения, да коригират стандартите за очакваните резултати и сроковете, за тяхното постигане.

### **СЪЩНОСТ НА ПОНЯТИЕТО УПРАВЛЕНИЕ**

Разглеждането на функциите, задачите и подсистемите на управляващата подсистема на организацията позволява да се даде по-цялостно определение на понятието “управление”. Като начало може да се обоснове необходимостта от появата на управлението като специфична дейност. Според Кунц и О`Донел: “От тогава, от когато хората са започнали да се обединяват в групи за постигане на тези цели, които те не могат да постигнат по отделно, управлението става необходимо за координация на индивидуалните усилия”. От тази гледна точка дейността на всеки, който се занимава с **управление**, може да се разглежда като насочена към *“постигането на резултати чрез създаване на съответни условия за ефективна груповая дейност”* (8, 37-39).

Едно друго определение разглежда **управлението** като *“ефективно и производително постигане на целите на организацията чрез планиране, организиране, лидерство (ръководство) и контрол над организационните ресурси”* (3,18). В това определение са включени две важни идеи: 1) управлението като цяло е насочено към *ефективно и производително* постигане на целите на организацията; 2) процесът на управление се осъществява, като се осъществява *планиране, организиране, лидерство (ръководство) и контрол над организационните ресурси*, които дейности е прието да се наричат основни

**функции на управлението.** Двете определения дават възможност да се изведат няколко важни характеристики на мениджърската дейност:

1) управлението е преди всичко *работа с хора*, взаимоотношения с хора. Мениджърите следва да създават условия работещите в организацията индивиди (и групи) ефективно да изпълняват заданията, определени така че да се реализират поставените пред организацията цели;

2) управленската дейност е свързана с необходимостта да се *координира* дейността на работещите в организацията. Мениджърите използват функциите планиране, организиране, ръководство и контрол, за да координират техните специализирани дейности;

3) управленската дейност трябва да се осъществява така, че целите на организацията да се “постигат *ефективно*”. Тук се обръща внимание на обстоятелството, че основна отговорност на мениджърите е отговорността за резултативността на организацията, което предполага също така, че мениджърите са отговорни и за правилното определяне на целите пред развитието на организацията (2, 41).

### ***III. МЕНИДЖЪР***

#### ***ДЕЙНОСТТА НА МЕНИДЖЪРА***

Спецификата на управленската дейност може да се разбере по-добре, ако се разгледат по-подробно управленските дейности, които се извършват от всеки мениджър. Според П. Дракър, в рамките на работата на мениджъра могат да се разграничат пет основни операции, които взети заедно, водят до “интегриране на ресурсите в жизнеспособен и разрастващ се организъм”:

**1) мениджърът поставя цели** - той определя какви да бъдат целите, а също и подцелите. Решава какво да се предприеме за тяхното постигане. Прави целите ефективни, като ги свежда до хората, от които зависи тяхната реализация;

**2) мениджърът организира** - той анализира дейностите, решенията и отношенията, които са необходими. Класифицира работата: подразделя я на управляеми дейности, в които обособява управляеми работни места. Групира тези

единици и работни места в организационна структура. Подбира кадри за управление на отделните единици и работни места;

**3) мениджърът мотивира и комуникира** - създава екип от онези, които са отговорни за различните дейности. Прави това, като се опира на собствените си отношения с хората, с които работи, вземайки решения за назначавания, заплащания и повишавания. Прави го чрез непрестанно двустранно общуване с подчинените, с висшестоящите, с равнопоставените. Това е интеграционната функция на мениджъра;

**4) мениджърът измерва** – той установява еталони; малко фактори са толкова важни за функционирането на организацията и на всеки неин член. Мениджърът осигурява система за измерване, насочена към структурата като цяло и същевременно фокусирана върху работата на отделния индивид. Той анализира, оценява и тълкува изпълнението. Както и във всички останали области на своята дейност, споделя значението на измерването и резултатите от него с подчинените, с висшестоящите и с равнопоставените;

**5) мениджърът работи върху развитието на хората**, включително и върху себе си (5, 14).

Първите четири операции накратко описват функциите планиране, организиране, ръководство и мотивация, контрол. Последната акцентира върху изискването мениджърите да създават условия за развитието на творческия потенциал на работещите в организацията, за развитие на способността за самообучение.

Според Т. Левит “добрият мениджър върши много неща, но поне три от тях са задължителни: (1) *да мисли за целите на организацията* и насоките, които трябва да й бъдат дадени; (2) *да предвижда и осъществява промените* и (3) *да ръководи действията* така, че организацията и нейните служители да работят ползотворно и ефективно”. И по-нататък – “главна характеристика на преуспяващия мениджър е *способността му да взема решения* и да действа независимо от обстоятелствата и несигурността” (9, 3).

### ***РОЛИ НА МЕНИДЖЪРА***

Един от възможните подходи за описание на дейностите на мениджърите е

представен от Хенри Минцбърг в неговата концепция за ролите на мениджърите.

**Ролята** се дефинира като *набор от норми, определящи как следва да се държи човек с дадено социално положение или в дадена социална позиция.*

Понятието “роля” е заимствано от театъра и означава “предписани действия, характерни за тези, които заемат дадена социална позиция” (10, 164). Заемайки каквато и да е длъжност – преподавател, войник, бизнесмен – всеки човек изпълнява роля. Това изпълнение може да е игрово, т.е. човек да разграничава себе си от изпълняваната роля, а може и да се появи ефекта на “вживяване в ролята”, при което изпълняваната роля започва да влияе върху установките на изпълнителя. Тези ефекти са интересни за социалните психолози. От гледна точка на управленската теория важно е да се подчертае, че всеки човек, респективно всеки ръководител, се намира в центъра на група хора или институти, които съставляват ролево множество. Всеки член на това ролево множество очаква от съответния човек изпълнението на определени действия.

На основата на пряко наблюдение върху работата на мениджърите, Минцбърг обособява три типа мениджърски роли (вж. Таблица 1).

Таблица 1. Роли на мениджъра (Х. Минцбърг, Природата на мениджърския труд, 1973)

РОЛЯ	ОПИСАНИЕ НА РОЛЯТА	ХАРАКТЕР НА ДЕЙНОСТТА
<b>I. Междуличностни роли</b>		
<b>1. Главен ръководител (фигурант)</b>	Символичен лидер - задълженията включват изпълнение на традиционни правно или социално определени функции.	Церемонии, протокол, подписване на документи.
<b>2. Лидер (водач)</b>	Отговорен за мотивацията и активизацията на подчинените.	Разговори с подчинените, обучение.
<b>3. Свързващо звено (посредник)</b>	Поддържане на информационни връзки вътре в организацията и извън нея.	Срещи, поща, телефонни разговори.

<b>II. Информационни роли</b>		
<b>1. Наблюдател</b>	Търсене и събиране на информация за външната и вътрешната среда на организацията.	Преглеждане на отчети, периодични издания, лични контакти.
<b>2. Проводник</b>	Предаване на информацията на другите членове на организацията.	Лични контакти, срещи, семинари, обсъждания.
<b>3. Говорител</b>	Предаване на информация за организацията на външни партньори, на медиите.	Речи, пресконференции, публикации, отчети.
<b>III. Роли, свързани с вземането на решения</b>		
<b>1. Предприемач</b>	Инициатор на нови проекти, търсене на нови идеи.	Семинари, мозъчни атаки.
<b>2. Отстраняващ нарушенията (пожарникар)</b>	Коригиращи действия, когато организацията е пред важни промени или криза; регулиращ конфликтите между подчинените.	Разработване стратегия и тактика за промени, за преодоляване на кризи и конфликти.
<b>3. Разпределител на ресурси</b>	Отговарящ за разпределението на ресурсите - бюджети, приоритети.	Съставяне на бюджети, ранжиране на приоритети.
<b>4. Водещ преговори</b>	Отговарящ за преговори с профсъюзите, за преговори между отделите.	Участие в преговори.

### **1. ИНФОРМАЦИОННИ РОЛИ**

Изпълнението на тези роли предполага *управление чрез информация*, т.е. мениджърът непосредствено управлява потоците информация, които на свой ред, въздействат върху хората и ги заставят да се движат в нужното направление. Дейностите на мениджъра в информационната сфера могат да се групират, според Минцбърг, в два големи блока (роли): комуникация и контрол. Комуникацията включва събиране на информация (мениджърът в тази роля функционира като

своеобразен “нервен център”, имащ достъп до информация от различни източници) и разпространение на информация – съответно навън от организацията (**говорител**) и навътре в организацията (**проводник**). Според Минцбърг, 40% от времето на президента на една корпорация се отделя за комуникации, т.е. мениджърът е човек, който постоянно говори или слуша (12,163-176).

Контролиращата роля на мениджъра е свързана преди всичко с използването на информацията, за да се провокират подчинените към определени действия. Според Минцбърг съществуват три основни подхода за решаване на тази задача: 1) мениджърът създава системи, например - за планиране или за контрол, 2) формира структури, например - създава група за реализация на даден проект или 3) дава непосредствени разпореждания и указания. Мениджърът в контролиращата роля не е нито деятел, нито решаващ проблеми, а е по-скоро **наблюдател**, следящ в своя кабинет и отдаващ разпореждания.

## **2. МЕЖДУЛИЧНОСТНИ РОЛИ**

При тези роли в центъра на вниманието на мениджъра се намират афектите, средство за постигане на определени цели стават хората, а информирането отстъпва място на **процеси на влияние и въздействие**. Тук от особено значение са две роли: **лидер** (вътрешна роля) и **свързващо звено** (външна роля).

Ролята на лидера може да се разглежда на три равнища: 1) *на индивидуално равнище* – тук мениджърът непосредствено взаимодейства със сътрудниците на своето подразделение – мотивира, вдъхновява, тренира, възпитава, подбужда, наставлява и т.н.; 2) *на групово равнище*, където лидерската роля в най-голяма степен намира израз в създаването на екипи; 3) *на организационно равнище*, където основна задача на мениджъра е създаването и поддържането на определена организационна култура. За тази цел мениджърът взема участие в множество **символични акции** (т.н. ритуални задължения), насочени към поддържане на определено равнище на културата на труда.

Към тези роли следва да се отнесе и задължението на мениджъра да бъде свързващо звено, т.е. да осъществява различни контакти навън и навътре в организацията. Тази роля има определен буферен ефект - мениджърът трябва да

регулира възприемането на външните въздействия по такъв начин, че да защити своята организационна единица, т.е. той е “страж пред вратите” на външните въздействия. Тази роля отразява и обстоятелството, че всеки мениджър отделя значителна част от своето време за работа в “делови мрежи”, т.е. за формиране на широка мрежа от контакти и за намиране на съюзници за своята организация във външното обкръжение. Всеки индивид отвън, който има намерение да повлияе върху дейността на организацията, се стреми да оказва натиск именно върху нейния мениджър, очаквайки че той ще предаде натиска навътре в своята структура. В този случай мениджърът трябва да реши твърде сложната задача да осигури поддържането на един деликатен баланс. Ако е твърде “отзивчив” по отношение на външните въздействия и безпрепятствено ги “пропуска” навътре, може силно да обърка работата на своите сътрудници. От друга страна, ако действа като екран и напълно изолира подразделенията от външно въздействие, може да стане причина сътрудниците да изгубят чувството си за реалност. Изборът какви точно външни въздействия да се пропускат навътре, следва да се разглежда като важен и сложен аспект от дейността на мениджъра.

### 3. УПРАВЛЕНИЕ ЧРЕЗ ДЕЙСТВИЕ

Деятел е този, който всъщност *постига определен резултат*. В подобна ситуация мениджърът диагностира и проектира, а също и взема решения, т.е. той в пълна степен е въввлечен в процеса на управление чрез конкретни действия. Вътрешните действия включват **предприемачество** – формирането и реализацията на проекти, към преобразования в самата организация – активни и реактивни (проектен мениджмънт). Участието в различни проекти е ефективен начин да се забелязват навреме извършващите се промени в подразделенията.

Към тези дейности се отнасят и ролите, свързани с вземането на решения и със задължението да се **разпределят ресурсите** на организацията между отделните подразделения. Външните действия са ориентирани към **водене на преговори** и сключване на сделки.

Минцбърг обръща особено внимание на обстоятелството, че всички тези роли са абсолютно необходими, за да може мениджърът да осъществява своята управленска дейност. Въпреки че е възможно, като се използва методът на

абстракцията, да се обособят посочените роли, в реалния живот те са неразривно свързани могат да се изучават, но не и да се осъществяват поотделно. Наблюденията показват че различните мениджъри в различна степен акцентират на едни или други компоненти от своята професия. Може да се говори за *концептуален стил* на мениджмънт, ако мениджърът фокусира своите усилия върху вземането на решения за структурните аспекти на организационната дейност; за *административен стил*, основаващ се на управлението на информационните потоци; за *междучелностен стил*, акцентиращ на лидерските качества вътре в дадена група и за *дейтелен стил*, насочен предимно към явни и осезателни действия.

Минцбърг различава също дедуктивен и индуктивен стил в работата на мениджъра. При *дедуктивния стил* най-напред се появява определен замисъл, който се въплъщава в конкретни програми и след това, чрез информационните потоци, хората се стимулират към определен род действия. При *индуктивния стил* мениджърът “действа, за да мисли”. Той експериментира, натрупва опит, оценява кое от действията “сработва”, осмисля получените резултати и променя общата структура на организационната дейност. Работата на мениджърите се отличава с голямо разнообразие, което само в определена степен се систематизира от създадения от Минцбърг модел. Според замисъла на автора, моделът трябва да помогне на мениджърите правилно да формулират задачите в трудни ситуации, правилно да разпределят хората на ключовите места и по адекватен начин да осигуряват тяхната подготовка.

## **УПРАВЛЕНСКИ РАВНИЩА В ОРГАНИЗАЦИЯТА. ФУНКЦИИ НА МЕНИДЖЪРИТЕ НА РАЗЛИЧНИТЕ УПРАВЛЕНСКИ РАВНИЩА**

Управляващият персонал в дадена организация, на свой ред, има сложна йерархична структура, в която могат да се разграничат мениджъри от висше ниво, мениджъри от средно ниво и мениджъри от техническо (низово или оперативно) ниво.

### **1. ВИСШЕ НИВО НА УПРАВЛЕНИЕ**



Мениджърите от висше ниво *носят отговорност за дейността на организацията като цяло* – това са президентите на фирмата, председателите на съвета на директорите (на управителните съвети), главните изпълнителни директори. **Висшите мениджъри** (топ мениджърите) отговарят за определянето на целите на организацията, разработването на стратегии за тяхното постигане, наблюдение и интерпретация на събитията от външната среда и вземане на решения, отнасящи се до организацията като цяло. Те трябва да осигурят оцеляването на организацията в дългосрочна перспектива, което означава, че важно направление на тяхната дейност е адаптацията към промените във външната среда.

Други важни направления на дейността на мениджърите от висшето ниво е осъществяване на ефективни комуникации и споделяне на своите виждания за бъдещото развитие с всички членове на организацията, а също така - формиране и поддържане на корпоративната култура, създаване на условия за развитие и реализиране на творческия потенциал на сътрудниците на организацията. Работата на висшите мениджъри е много отговорна (вземат се решения, засягащи съдбата на много хора) и много напрегната (работи се с високо темпо); работата, извършвана за един ден е огромна и поради това – много високо заплатена.

Едно от изследванията за начина на изразходване на работното време на ръководителите от висше ниво показва, че 59% от времето се отделя за провеждане на предварително запланувани заседания и срещи, 22% - за работа с документация, 10% - за незапланувани срещи, 6% - за разговори по телефона, 3% - за пътувания и огледи. Както се вижда, около 80% от времето на ръководителя по същество е заето с осъществяването на някакъв тип междуличностни комуникации (11, 40).

## **2. СРЕДНО НИВО НА УПРАВЛЕНИЕ**

Мениджърите от средно ниво *заемат промеждутъчна позиция в пирамидата на властовата йерархия и опосредстват връзката между висшия мениджмънт и мениджърите от по-ниските йерархични нива*. Това са ръководителите на самостоятелните бизнес-единици на една корпорация, ръководителите на крупните подразделения и отдели в организацията. Те имат за подчинени мениджъри от по-ниско йерархично ниво и носят отговорност за реализация на приетите от висшето ръководство общи стратегии, за развитие на

екипната дейност и за разрешаване на конфликтите в поверените им звена, както и за поддържане на адекватни взаимоотношения с колегите си от същото йерархично ниво в организацията. **Мениджърите от средното ниво** са управленската група, която в най-голяма степен е “засегната” от все по-широкото използване на информационните технологии в управлението на организациите. Компютъризацията на управленските работни места позволява рязко да се съкратят управленските нива в крупните корпорации (напр. в Дженерал Мотърс те са около 14-15), да се осигури директно взаимодействие между висшето и низовото ниво на управление, да се рационализира процеса на вземане на решения.

### **3. ТЕХНИЧЕСКО (НИЗОВО, ОПЕРАЦИОННО) НИВО НА УПРАВЛЕНИЕ**

Това са ръководителите, *които имат за свои подчинени непосредствените изпълнители на основните работни процеси в организацията*. Мениджърите от техническото ниво са майстори (бригадири, супервайзъри), старши сестри, началници на смяна, завеждащи отдел и др. Техните задачи са свързани с: осигуряване на ефективно протичане на работния процес – без срывове и престои; осигуряване на ефективно използване на ресурсите, предоставени на съответното звено – машини, материали и суровини; създаване на условия за повишаване на производителността на труда, за повишаване на квалификацията и за развитие на творческия потенциал на служителите от повереното им звено.

#### ***НАВИЦИ, НЕОБХОДИМИ НА МЕНИДЖЪРИТЕ***

Според изследване на Р. Катц управленският персонал трябва да има три типа навици: технически умения, умения за междуличностно общуване и концептуални навици. При това, относителната значимост на тези умения/навици варира в зависимост от нивото, на което функционира съответния мениджър (13, 216).

#### **1. ТЕХНИЧЕСКИ НАВИЦИ**

Те включват *знания и майсторство в определена специализирана сфера*: инженерна, компютърна, финансова, маркетингова и др. Тези навици са от голямо значение за мениджърите от низовото ниво и от значително по-малко значение за

мениджърите от висшето ниво. Все пак, множество изследвания на управленския труд показват, че дори управляващите от висше ниво трябва да имат известни познания и опит за спецификата на отрасъла, в който работи организацията.

## **2. НАВИЦИ ЗА МЕЖДУЛИЧНОСТНО ОБЩУВАНЕ**

Включват *способността ефективно да се взаимодействува с другите хора* както индивидуално, така и в рамките на дадена група. Поради това, че голяма част от работното време на повечето мениджъри преминава в разговори, заседания, срещи и др., доброто овладяване на тези навици е от важно значение за мениджърите на всички нива на управление.

## **3. КОНЦЕПТУАЛНИ НАВИЦИ**

Включват *познавателни способности и способности да се осмислят конкретни ситуации* при използването на абстрактни (теоретични) понятия и модели; свързани са с четири основни умения:

1) *абстрахиране* - способност да се откриват модели и значения, с помощта на които да се опростява действителността с цел нейното изследване и разбиране;

2) *системно мислене* - способност да се вижда цялото и да се разбират процесите, чрез които частите от действителността са свързани в единно цяло, да се разкриват причинно-следствените връзки, които влияят върху пораждането и развитието на отделните процеси и събития, протичащи вътре и навън от организацията;

3) *експериментиране* - способност самостоятелно да се формулират и да се проверяват хипотези – по метода на пробите и грешките или чрез контролируеми експерименти. То дава възможност ръководителите да поемат отговорност за собственото си обучение;

4) *сътрудничество* - способността за сътрудничество предполага умение да се работи в екип, да се довеждат собствените концепции до съзнанието на други хора, да се търси и да се постига съгласие по отношение на разкриването и разрешаването на възникващите проблеми.

Концептуалните навици са необходими, за да се формират възможни алтернативи за решаване на даден проблем, както и за да се вземат правилните за

съответната ситуация на организацията решения. Те са задължителни за ръководителите от всички равнища на управление, но са от особено значение за ръководителите от висшето равнище.

#### ***IV. УПРАВЛЕНИЕ НА ИНДИВИДУАЛНАТА, ГРУПОВАТА И ОРГАНИЗАЦИОННА ЕФЕКТИВНОСТ***

Всяко управление трябва в последна сметка да осигурява успеха на управляваната организация. В този смисъл възниква един важен въпрос – как следва да се дефинира и да се измерва успеха на дадена организация.

Един възможен отговор на този въпрос, що се касае до бизнес организациите е, че организацията е успешна, ако *реализира печалби*. Следва обаче да се направи уговорката, че макар създаването на добавена стойност в резултат на преработването на ресурсите на входа на организация в готови продукти на нейния изход, да е от съществено значение, не винаги печалбите са точния измерител за успеха на дадена организация.

Един по-общ поглед към причините за възникването и функционирането на организациите дава възможност успехът на дадена организация да се обвърже със степента на *постигане на нейните цели*. Доколкото дадена организация се създава, за да постигне определени цели, то тя следва да се счита за успешна, ако е реализирала тези цели.

При разглеждането на проблема за успеха на организациите от съществено значение е разграничаване на понятията “ефективност” и “резултативност”. Според П. Дракър, резултативността на организациите се свързва с това дали “се правят правилните неща”, а ефективността на организациите се свързва с това “дали правилно се правят нещата”.

В не толкова афористичен план, **резултативността** следва да се свързва преди всичко със *способността на организацията да постига определени резултати*, едно от условията за което е правилното определяне на нейните цели (6, 211-215).

Ефективността на организацията е критерий, формиран чрез съпоставяне на резултати и разходи; от тази гледна точка изискването за ефективност означава, че желаните резултати следва да се получават при минимално възможните разходи. В

по-общ план **ефективността** може да се разглежда като *способност на организацията да произвежда необходимата като количество и качество продукция при минимални разходи*, т.е. организацията да бъде производителна, гъвкава, конкурентноспособна. Условие за това е мениджмънтът да осигурява условия за ефективна дейност на индивидите, за ефективна дейност на групите и за ефективна дейност на организацията като цяло.

Съществуват различни подходи и методи за оценка на организационната ефективност, като измерител на успеха на организацията (2,28).

### **ЦЕЛЕВИ ПОДХОД КЪМ ЕФЕКТИВНОСТТА**

Според този подход, организацията е ефективна, ако *постига предварително поставените цели*. Той е широко разпространен, в частност поради това, че се съгласува добре с една друга управленска концепция – **управление по цели (УПЦ)**. Според тази концепция, ефективната дейност на предприятието изисква всяка работа да бъде подчинена на неговите общи цели. И по-конкретно, “работата на всеки мениджър трябва да бъде насочена към осигуряване успеха на организацията като цяло ....” Мениджърът трябва да знае и да разбира какво изискват лично от него целите, стоящи пред предприятието; на свой ред ръководителят на този мениджър трябва ясно да си представя какво може да изисква и на какво може да разчита по отношение на този мениджър – именно от тази гледна точка той трябва да оценява неговия трудов принос. Управлението на основата на поставените цели изисква не малко усилия и особен инструментариум.

Мениджърите не могат автоматично да се насочват към единна цел. Болшинството от тях съзнателно ограничават себе си в рамките на една или друга специализирана работа. Всъщност, количеството на т.н. функционални мениджъри “трябва да се сведе до минимум, и напротив, универсалните, “общии” мениджъри, управляващи предприятието като цяло и непосредствено отговарящи за неговата икономическа ефективност и резултати, трябва да бъде колкото се може повече” (7, 124-140).

Както се вижда от начина, по който П. Дракър представя метода, управлението по цели предполага всеки ръководител да има ясно формулирани цели, които произтичат от общите цели на организацията (предприятието); тези

цели трябва да се определят от приноса на този ръководител за получаване на резултати от дейността на висшестоящото подразделение. При това, всеки мениджър трябва сам да изработва и установява целите за своето подразделение, а висшето ръководство си запазва правото да одобрява или да отхвърля тези цели. Нещо повече, всеки мениджър трябва да взема отговорно участие в изработването на целите на висшестоящото подразделение, в състава на което влиза неговото звено. Освен това, мениджърът излага стандартите за ефективността от своята работа, мероприятията (действията), които ще предприеме, за да постигне своите цели и факторите, които биха възпрепятствали постигането на целите.

Методът **УЩ** има редица положителни и негативни страни. Едно от най-големите му преимущества е това, че той позволява на мениджърите да контролират резултатите от собствената си дейност; този самоконтрол означава по-силна мотивация да се направи повече и по-добре.

Негативните страни са свързани с редица специфични условия, които трябва да са налице, за да се осигури неговото прилагане. На този етап обаче, разглеждането на метода се прави от гледна точка на това да се обоснове необходимостта и възможността целите да се използват за оценка на ефективността от дейността на организацията и да се разкрият възможните ограничения, които правят това използване невъзможно или неприемливо.

Следва да се посочи, че целевият подход намира реално приложение в редица управленски ситуации – при управлението на процеса на формиране и реализация на различни програми и проекти, при анализа на разходите и резултатите по отделни продукти и др. Условие за неговото прилагане е възможността работните задачи да бъдат количествено определени.

Като най-важни проблеми при прилагането на метода биха могли да се посочат следните:

1) съществуват редица организации, резултатите от дейността на които не се поддават лесно на количествено измерване – например, образователните организации, някои изследователски организации, болници и др.;

2) дейността на сложните организации е насочена към постигане на множество разнообразни и понякога взаимно противоречиви цели, т.е. остава

неясно с постигането на коя от целите следва да се обвърже критерият за ефективност;

3) не във всяка организация съществува съгласие между мениджърите за това кои са приоритетните цели пред организацията.

Въпреки тези проблеми, методът намира широко приложение във всички ситуации, при които е възможно формулирането на ясни, непротиворечиви, количествено измерими цели пред дадена дейност за съответния период от време.

### ***СИСТЕМЕН ПОДХОД КЪМ ЕФЕКТИВНОСТТА***

Системният подход предполага разглеждането на организацията като система, т.е. като **цялостност**, при която всеки елемент влияе върху всички останали и търпи влиянието на всички останали елементи. По този начин за функционирането на системата от значение се оказва преди всичко начина, по който взаимодействат елементите помежду си, а не свойствата на самите елементи. Всяка система има качества (свойства), които отсъстват у нейните елементи, а всеки елемент има свойства, които се губят, ако той бъде отделен от системата.

Всяка система е сложно образование – състои се от множество подсистеми и на свой ред е подсистема от по-голяма система, с която се свързва чрез своите входове и изходи. Системният подход предполага при разглеждането на всяка организация да се обособят “входа (ресурсите) – процеса (технологията на преработка на тези ресурси) – изхода (готовите продукти и услуги, които напускат организацията)”. По този начин ясно се илюстрира обстоятелството, че организацията не функционира изолирано, а получава ресурси от по-голямата система, в състава на която влиза, и произвежда продукти, изискващи се от тази по-голяма система. От тази гледна точка, мениджмънтът на организацията трябва да умее да наблюдава по-голямата система – външната среда на организацията, да умее да откроява съществените променливи в тази среда, т.е. тези, влиянието на които може да се отрази върху резултатите от дейността на организацията, да оценява последствията от това влияние и своевременно да взема решения, неутрализиращи неговите отрицателни и подкрепящи неговите положителни ефекти.

На примера на бизнес организациите, всяка организация следва да се

разглежда 1) като част от отрасъла, към който принадлежи, т.е. по-крупната система, 2) като част от националната икономическа система, подсистема на която е този отрасъл и 3) като част от глобалната икономическа система, подсистема на която е националната икономическа система.

Концепцията за организацията като система, която се съотнася с по-крупни системи, извежда на преден план необходимостта да се изучава, от една страна, влиянието на организацията върху по-крупните системи, и от друга страна, влиянието на по-крупните системи върху организацията. За проследяване на влиянието на по-крупните системи върху организацията се използва понятието за **обратна връзка**; когато бизнес-организацията изучава пазарите на своята продукция, за да разбере изискванията и отношението на потребителите към тази продукция, тя използва важен механизъм за обратна връзка – в смисъл, че получава информация за реакцията на предприеманите от нея действия. Както се вижда, обратната връзка е *информация, която отразява резултата от действия* (или серия от действия), *предприемани от организацията* (или от индивид или група – в зависимост от това, кой е субектът на предприеманите действия).

Теорията на системите подчертава важността на **организационната реакция** на информацията, получена чрез обратната връзка. Тази реакция, като правило, е насочена към *изработване на средства за адаптация към изискванията на външната среда*. В нашия пример, ако бизнес-организацията установи, че потребителите предпочитат продукцията на конкурентите, тя трябва да разбере причините, обуславящи формирането на подобни потребителски предпочитания и да коригира своята продуктова (и/или производствена) политика (качество, дизайн на продукта) или своята ценова, рекламна и прочие политика, така че да се адаптира към изискванията на потребителите или в по-широк план – към изискванията на външната среда.

Както се вижда, според **системния подход**, като най-общ критерии за ефективно функциониране на организацията следва да се разглежда нейната *способност да се адаптира към променящите се изисквания на външната среда* или просто към промените на външната среда, т.е. към изискванията на по-големите системи, подсистема на която е разглежданата организация.



## **МНОГОПАРАМЕТРИЧЕН ПОДХОД КЪМ ЕФЕКТИВНОСТТА СЪЩНОСТ НА ПОНЯТИЕТО ОРГАНИЗАЦИЯ**

Прилагането на концепциите на теорията на системите при разглеждането на организационната ефективност, позволява на преден план да се изведе необходимостта от адаптация на организацията към промените във външната среда. Както вече беше посочено при разглеждането на сложните организации, пряката външна среда на дадена организация включва множество различни заинтересовани групи (инвеститори, потребители, доставчици, работници, мениджъри, държавни органи, конкуриращи се организации и други) и една от най-важните задачи на мениджмънта на организациите е да постигне *баланс* между интересите на тези заинтересовани групи. Многопараметричният подход разглежда въпроса за организационната ефективност от гледна точка на това как следва да се отчитат различните групови и индивидуални интереси при формирането на критерии за оценка на ефективността на организацията. Според **многопараметричния** подход, при разглеждането на този въпрос следва да се отчита обстоятелството, че всяка от тези заинтересовани групи (и всеки индивид) има определени очаквания по отношение на управлението на организацията - *организацията трябва да се управлява така, че съответната група да получи максимална изгода като “възнаграждение” за предоставянето на своя ресурс*. От тази гледна точка, отделната заинтересована група оценява организацията като ефективна, ако удовлетворява тези очаквания и като неефективна, ако тези очаквания не се възприемат като адекватно удовлетворени.

По този начин става ясно, че дадена организация може да бъде оценена като ефективна или като неефективна, в зависимост от това кой (и от гледна точка на какви интереси) формира тази оценка. Следователно, на практика могат да съществуват толкова критерии за оценка на ефективността на организацията, колкото са групите (индивидите), които правят тези оценки. Един от възможните подходи в тази ситуация е тези оценки да се ранжират по приоритет. Проблемът е, че резултатите от дейността на организациите зависят едновременно от приноса (т.е. от ресурса) на всяка от “оценяващите” групи и в този смисъл е трудно да се отдели приноса (ресурса) на една група, като изобщо по-важен от приноса

(ресурса) на друга група.

На пръв поглед изглежда, че един възможен подход е отказа от търсенето на единен критерий за ефективност на организацията. Подобен отказ обаче, не помага на мениджърите да решат проблема за постигане на приемлив баланс между разнопосочните интереси на различните заинтересовани групи.

По-адекватно решение на така формулирания проблем може да се намери, ако се отчита обстоятелството, че макар всяка група да контролира ресурс, ценен за организацията, във всеки отделен момент, във всяка конкретна ситуация, тези ресурси имат различна значимост. Следователно, организацията е ефективна в степен, в която удовлетворява интересите на групата, която контролира ресурса, който е относително най-важен за този конкретен момент, за тази конкретна ситуация.

От тази гледна точка, интересите на инвеститорите следва да се разглеждат като приоритетни по отношение на тези на работниците и другите заинтересовани групи, ако организацията може да разреши своите проблеми чрез допълнително инвестиране; интересите на работниците следва да се разглеждат като първостепенни, ако проблемите на организацията са свързани с ниската производителност и слабата мотивация за увеличаване на производителността на труда и за намаляване на загубите и излишните разходи; интересите на доставчиците стават приоритетни, ако организацията няма друг начин да получи достъп до техния ресурс и т.н. Общият принцип е, че мениджърите на организацията следва да създават условия за повишаване ефективността на нейната дейност като своевременно разкриват най-мощните коалиции и удовлетворяват изискванията (очакванията) на участниците в тези коалиции.

Разглежданият подход към формирането на критерии за оценка на ефективността на организацията извежда в явен вид обстоятелството, че ефективността на организацията и самият подход за оценяване на ефективността зависи от удовлетворяването на интересите на най-влиятелната (мощна) заинтересована група, от една страна, и от своевременното идентифициране на относителната значимост, която имат различните интереси на заинтересованите групи в дадена конкретна ситуация за организацията, от друга страна. Това

обстоятелство, на свой ред, създава възможност да се добавят нови аргументи за тезата, че печалбата не следва да се разглежда като единен и универсален измерител на ефективността на организациите.

Освен това, става ясно, че изборът на критерии за оценка на ефективността е ценностно обусловен, базира се на ценностни съждения, т.е. зависи от ценностната система на лицето, което прави този избор. Ценностите отразяват съжденията (оценките) на хората за степента на важност на даден процес или събитие, но тези съждения зависят от конкретната ситуация и от лицето, което прави съответната оценка.

### ***ВРЕМЕВИ МОДЕЛ ЗА ОЦЕНКА НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА ЕФЕКТИВНОСТ***

**Времевият модел** за оценка на организационната ефективност предполага разглеждането на организацията като такава подсистема на по-голямата система, която с течение на времето обработва и връща в преработен вид придобитите от по-голямата система ресурси. По този начин, краен критерий за организационна ефективност остава *способността на организацията да запазва своята позиция в рамките на по-голямата система*. Или, казано по друг начин, оцеляването на организацията следва да се разглежда като дългосрочен критерий за ефективността на нейната дейност, респ. на нейното управление. Оцеляването в дългосрочна перспектива изисква адаптация към промените в по-голямата система. Редица изследвания посочват, че през своето съществуване организацията преминава през различни фази, което дава основание да се говори за **жизнен цикъл на организациите**: организациите се създават (възникват), развиват се (расте обема на продажбите), придобиват зрялост (усложняват се и се усъвършенствуват) и/или “старейт” и “отмират”, или коренно се реорганизируют – придобиват “ново дихание” и по един или друг начин продължават своето съществуване. Използването на концепцията за жизнения цикъл при определянето на критерии за оценка на ефективността на организациите позволява тези критерии да се обвържат в по-голяма степен с факторите, осигуряващи оцеляване на организацията през различните етапи на нейното съществуване. Времевият подход към определянето на критериите за ефективност е в съответствие и с практиката да се определят

краткосрочни, средносрочни и дългосрочни цели за функционирането на организацията.

## 1. КРАТКОСРОЧНИ КРИТЕРИИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ

Като основна предпоставка за оцеляването на организацията в краткосрочна перспектива следва да се разглежда нейната *способност да произвежда необходимата* (от гледна точка на потребителите) *продукция при възможно най-ниски разходи*, като при това процесът на производство е организиран така, че работата да носи желаното удовлетворение на сътрудниците на самата организация. От тази гледна точка, като основни критерии за ефективността на организацията в краткосрочна перспектива следва да се разглеждат:

- **продуктивност** – може да се дефинира като *способност на организацията да осигурява необходимото по количество (и качество) продукция в съответствие с изискванията на външната среда* или по-конкретно, на определени групи потребители. Конкретни показатели за измерване на продуктивността могат да бъдат обема на продажбите, печалбата, броя обслужени клиенти и др. Както се вижда, посочените показатели са свързани с тези резултати от дейността на организацията, от които непосредствено се ползват нейните потребители;

- **качество** – този критерий е от особено значение в условията на глобална конкуренция. В разглежданата концепция, качеството се дефинира като *способност предлаганата на потребителите продукция да е с качество, което те самите оценяват като приемливо*, т.е. конкретните показатели за оценка на качеството на даден вид продукция да са съобразени с изискванията, които потребителите имат към възможните свойства на този вид продукция (“дружелюбността” към потребителя на персоналните компютри, предлагани от Apple);

- **ефективност** – тук ефективността се разглежда в по-тесен смисъл, т.е. не като синоним на оцеляването и успеха на организацията (обобщена оценка за това доколко дейността на организацията е успешна), а като оценка на използваните ресурси и равнището на разходите, при което се произвежда необходимата по количество и качество продукция. В този смисъл, конкретни показатели за

измерване на ефективността могат да бъдат разходите за единица продукция, относителният дял на загубите, на престоите и други. Показателите за ефективността, като правило, се определят като *отношение между получаван резултат и направени разходи* (например, печалбата към обема на продажбите, печалба за единица време и др.);

- **гъвкавост** – разглежда се като *способност на организацията бързо да реагира на промяната в потребителското търсене и потребителските предпочитания*, условие за което е умението бързо да се прехвърлят ресурси от един вид дейност към друг вид дейност, или от производството на даден продукт към производството по друг продукт. Условие да се реализира подобна гъвкава реакция на промените в продуктовите пазари е последователното, дори агресивното, инвестиране в обновяване и автоматизация на използваните технологии. От особено значение тук е използването на системи за автоматизация на производствените процеси, на проектирането, на планирането и предварителната подготовка на производството;

- **удовлетвореност** – този критерий отразява *способността на организацията да осъществява разделението на труда и да проектира работните места така, че работещите в нея да възприемат своята работа като носеща удовлетворение*. Конкретни показатели, измерващи степента на удовлетвореност, могат да бъдат текучеството на кадрите, отношението на работниците към изпълняваните задания, закъснения, жалби и др.

Разгледаните критерии за успеха на организацията в краткосрочна перспектива са взаимнообвързани, т.е. между тях съществуват връзки на взаимна зависимост – така наречената **усилваща обратна връзка**. Например, ако работниците са удовлетворени от своята работа, те работят с по-висока производителност на труда (расте продуктивността и ефективността) и произвеждат по-качествена продукция. Това, от своя страна, е условие потребителите да увеличават покупките на продукцията на фирмата, което е едно от условията за запазване и увеличаване на работните места.

## **2. СРЕДНОСРОЧНИ КРИТЕРИИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ**

Като средносрочни критерии за ефективността на организацията се

обособяват тези, които са *свързани с нейното оцеляване в сравнително по-продължителен период от време*, доколкото последствията от пренебрегването или игнорирането на тези критерии като правило се появяват в относително по-продължителен период от време. В този смисъл, организацията може да има успех в краткосрочна перспектива, т.е. резултатите от дейността ѝ да съответстват на краткосрочните критерии за ефективност, но “неочаквано” да се окаже пред големи проблеми в един по-отдалечен период от време.

Основни критерии за ефективност в средносрочна перспектива са:

- **конкурентноспособност** – дефинира се като *способност организацията да запазва своята позиция спрямо конкурентите в отрасъла, в който работи, и на пазарите, на които функционира*. Това означава, организацията да може не просто да произвежда необходимата по количество и качество продукция, но също така, нейната продукция да се признава от потребителите като по-добра от тази на конкурентите. В противен случай се появяват проблеми като тези, които японските производители на автомобили създадоха и “създават” на американската автомобилна промишленост. Условие да се избегнат подобни проблеми е стремежът и способността непрекъснато да се обновяват продукцията и технологиите, както и своевременно да се реагира на действията и намеренията на конкурентите в съответния отрасъл;

- **развитие** – този критерий се свързва с *нарастване на способността на организацията да действа все по-ефективно и в бъдеще*. Развитието следва да се разграничава от ръста, т.е. растежа. Растежът, в тесен смисъл, е нарастване на размера, обема; развитието е нарастване на способността да се действа, да се правят нови и по-сложни неща, да се откликва на нови потребности на потребителите, своевременно да се реагира на появата на нови открития на науката и пр. Осъществяването на развитието означава придобиване на способност за обучение. При това, обучението може да бъде **адаптивно**, т.е. организацията развива *способност да усъвършенствува използваните за постигане на определени цели средства, подходи и методи*. То може да бъде и **генеративно** – в този случай организацията развива *способност да променя своите цели*, което е едно от съществените условия за осъществяване на процеса на адаптация към

променящата се външна среда. Предпоставка за овладяване на способността за развитие, е усвояването на умения за стратегическо мислене, овладяването на умения да се формират и реализират стратегии, овладяване на умения за самообучение.

### **3. ДЪЛГОСРОЧНИ КРИТЕРИИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ**

Като единствен дългосрочен критерий за ефективност следва да се разглежда *способността на организацията да оцелява в относително по-продължителен период от време*. Както вече беше посочено, условие за това е непрекъснатата адаптация към промените във външната среда.

Времевият подход към успеха на организацията позволява да се разгледа този проблем в по-широк план, да се изостри вниманието на мениджърите не само към необходимостта да се осигуряват краткосрочни печалби, но и върху проблемите на оцеляването на организацията в дългосрочна перспектива, условие за което е както непрекъснатото повишаване на конкурентноспособността, така и придобиването на умение за самообучение и развитие.

## **ТЕМА ВТОРА: ЕВОЛЮЦИЯ НА УПРАВЛЕНСКАТА МИСЪЛ. ОСНОВНИ ПОДХОДИ И ШКОЛИ В УПРАВЛЕНСКАТА ТЕОРИЯ**

### **НЯКОИ ИСТОРИЧЕСКИ ИЗТОЧНИЦИ НА СЪВРЕМЕННАТА УПРАВЛЕНСКА МИСЪЛ**

Управлението съществува от най-древни времена. Без специализирани действия по организация на работите и надзор над изпълнението не би било възможно осъществяването на такива крупни проекти като строителството на египетските пирамиди или на великата китайска стена. Но едва през последните няколко столетия, и най-вече през XX век, когато възникват крупните бизнес организации, започва провеждането на системни изследвания по проблемите на мениджмънта, тези проблеми се оформят като специализиран отрасъл на знанието и управлението става формално изучавана научна дисциплина.

▣ **Индустриалната революция.** Множество автори разглеждат възникналата в края на XVIII век индустриална революция като фактор с най-значимо влияние върху съвременното развитие на управленската практика и теория. Индустриалната революция позволява трансформирането на обществото от аграрно към индустриално. Основно постижение на тази революция е въвеждането на фабричната система на производство, характеризираща се с разделение и специализация на труда, както и с последващата постепенна замяна на ръчния труд с машинен. Доколкото мениджмънтът може да се дефинира като координация на човешки и други ресурси с цел решаване на поставените организационни задачи, с нарастването на разделението на труда в организациите мениджмънтът става необходим за координация на различните задачи и операции.

▣ **Адам Смит.** Огромните икономически предимства на разделението и специализацията на труда, са описани най-детайлно от Адам Смит в неговия епохален труд „Трудът на нациите” (1776). Като използва за пример производството на карфици, Смит посочва, че 10 работника, всеки от които изпълнява конкретна задача, могат да произведат около 48 хиляди карфици на ден. При това, ако всеки работник работи самостоятелно и трябва сам да изтегля телта, да я огъва и разрязва, да заостря карфицата, да поставя главичка на карфицата, той би правил ежедневно само около 10–на карфици. На тази база Смит прави извода, че разделението на труда води до



повишаване на неговата производителност, развива навиците и повишава ловкостта на всеки работник, икономисва времето, което обикновено се губи при преминаването от една операция към друга, способства за създаването на ново оборудване, както и за внедряване на иновационни идеи за икономии на материали и работна сила.

Бързото разпространение на фабричното производство радикално променя всички сфери на живота. Тофлър обобщава осъществяващите се промени с понятието „Втората вълна” ( Първата вълна е цивилизацията на аграрното производство). Според Тофлър, „цивилизацията на Втората вълна не е случайна смесица от различни компоненти, а *система* от взаимодействащи си по повече или по-малко предвидим начин части”, така че „във всяка отделна страна базисните модели на индустриалния живот остават едни и същи, независимо от културното наследство или политическите различия” (37, 42). Тофлър посочва, че „многото различни елементи оформят една система: масово производство, масово потребление, масово образование, средства за масова информация, обслужвани от специализирани институции – училища, корпорации и политически партии” (37, 63). Тези промени не винаги са с положителен знак. Монотонната, еднообразна и продължителна работа във фабриките довежда до голяма физическа и психическа умора и до отчуждение на работника от трудовия процес. Смит осъзнава това, но предполага, че социалните предимства на тази система на специализация, намиращи израз в значителен ръст на съвкупното богатство, превишава отрицателните последици за отделните работници. При тази система на производство, собствениците, които са и предприемачи, и мениджъри, са заинтересовани от максимална интензификация на производствените процеси чрез увеличаване на работния ден, намаляване на заплащането на труда, намаляване на продължителността на производствения процес, дори когато това води до намаляване на качеството. В началния период от възникването на фабричната система наемните работници нямат никаква законова защита срещу злоупотребите от страна на мениджърите-собственици, нямат и права организирано да се борят за подобряване на условията на труд. Само от добрата воля на мениджъра-собственик зависи по-доброто отношение към заетите работници. Като пример в това отношение може да се посочи дейността на Роберт Оуен.

▣ **Робърт Оуен.** В своята книга „Големите идеи в мениджмънта” Паркинсон, Рустоумджи и Сапр наричат Робърт Оуен (1771 – 1858) „първият в света просветен мениджър” (26,22-24). През 1800 година Робърт Оуен закупува тъкачна фабрика в Ню Ленарк – Шотландия, в която работят около 2000 души, като 500 от тях са деца, и я

ръководи по такъв начин, че предприятието придобива световна известност. Управлението на Оуен, известно като просветено патерналистско управление, е свързано със създаване на благоприятни условия за работа и живот на работниците. Оуен забранява наемането на деца под 10 годишна възраст и намалява работния ден от 14 на 10 часа. Осигурява жилища за работниците, безплатно образование за техните деца и предоставя магазин, в който стоките се продават по тяхната себестойност. Оуен е известен и със своята оригинална система за оценка и стимулиране качеството на труда. На всяко работно място се поставя устройство (цветно кубче), което нагледно показва нивото на производителност и качеството на работа на съответния работник. Резултатът е, че всички работници постигат добро или много добро качество на работа. Всички тези преобразования допринасят за многократно нарастване на печалбите на собственика. Своите възгледи за влиянието на обучението и на обкръжението върху човека, Оуен споделя в книгата си „Нов възглед за обществото” (12,113). За съжаление, обаче, неговият пример не намира много последователи.

▣ **Чарлз Бабидж.** Често цитирана публикация от началния етап на индустриалната революция, е книгата на английския математик Чарлз Бабидж (1792-1871) „Икономика на машините и на промишлените предприятия” (1832). В нея се съдържат множество разсъждения за значението на инструментите, за разположението на предприятията, за използването на сметачни машини, работещи с перфорирани карти (Бабидж е изобретател на т.н. „аналитична машина”, която се счита за предшественик на цифрово-изчислителните машини). Основно внимание е отделено на предимствата на специализацията и разделението на труда. Бабидж систематизира редица положителни характеристики на специализацията, по-важните от които са: специализацията позволява намаляване на времето, необходимо за усвояване на дадена професия; специализацията намалява разхода на материали, необходими за изготвяне на продукцията по време на обучението; специализацията води до намаляване на времето, което се губи при преминаване от една операция или отделно задание към друго; специализацията позволява да се постигне високо ниво на квалификация; специализацията стимулира трудоикономисващите иновации – специалистът, който става експерт в изпълнението на една единствена задача, с по-голяма вероятност може да изобрети инструмент или способ, позволяващ да се усъвършенствува неговия труд; специализацията позволява по-добре да се приспособят майсторството и физическите способности на индивида към конкретното задание (12, 18).

▣ **Андрю Юр.** Друг по-известен автор от началния период на промишлената революция, е Андрю Юр. Книгата на родения в Шотландия Юр „Философия на производството” (1835), се преценява от някои теоретици като „апология на фабриката и на фабричното производство” и се класифицира като „една от най-значителните книги, написани за фабричната система в Англия”. Книгата съдържа множество данни за британските работници – средна възраст, заетост по категории работници, начин на живот извън работата, здравно състояние (Юр по професия е лекар) и други. Основната теза на Юр е, че причина за множеството проблеми с работниците е недостатъчната механизация на труда. Според Юр, работниците в механизирани заводи с парни машини са по-удоволетворени от своята работа, тъй като те не са заети с тежък физически труд и могат да си осигурят по-висок от минималния стандарт на съществуване. Следователно, от особена важност е замяната на ръчния труд с машинен, тъй като машините позволяват да се намали уморителния труд, да се отстрани еднообразието на труда и да се повиши стандарта на живот (12, 20).

Както се вижда, през началния период на създаването на фабричната система на производство, теоретиците отделят основно внимание по-скоро на нейните предимства в сравнение със системата на занаятчийското производство, отколкото на въпросите на ефективността и адекватната организация на работите. По-късно, мащабното строителство на железопътни пътища в САЩ извежда на преден план необходимостта от точни графици, адекватна организационна структура, осигуряване на определена степен на безопасност на труда. Според Чандлър именно появата на железопътни пътища, на телеграф и наличието на големи количества въглища довеждат в края на XIX и началото на XX век до възникването на съвременното американско предприемачество. Новите технологии правят възможни по-високи темпове и обеми на производство и на придвижване на продуктите и предизвикват необходимост от създаването на управленска йерархия за надзор, контрол и координация на новите процеси на производство и разпределение. Стремително се увеличава броят на крупните предприятия и броят на заетите в тях и усъвършенстването на методите на управление става неотложна задача. През 1911 година излиза книгата с най-голямо влияние върху развитието на теорията и практиката на управлението - книгата на Фредерик Тейлър „Принципи на научното управление”. Множество автори приемат 1911 година за година на създаването на съвременната теория на управлението.

## **I. КЛАСИЧЕСКИ ПОДХОД КЪМ УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ.**

## ШКОЛА НА НАУЧНОТО УПРАВЛЕНИЕ

Основоположник на школата на научното управление, е Фредерик Тейлър (1856-1915).

▣ **Фредерик Тейлър.** В литературата могат да се срещнат противоположни оценки за приноса на Тейлър за развитието на управленската теория и практика. Питър Дракър в своята книга „Посткапиталистическо общество” посочва, че Дарвин, Маркс и Фройд са мислителите, които се приемат за създатели на модерния свят. Но, казва Питър Дракър, ако на този свят има малко справедливост, на мястото на Маркс би следвало да се постави Тейлър, тъй като той за пръв път *прилага познанието към работния процес* и допринася за това производителността на труда да започне да расте с 3,5 до 4 на сто годишно. Това осигурява нарастване на производителността на труда във всички напреднали държави за периода от създаването на теорията на Тейлър до наши дни над 50 пъти, което на свой ред е един от основните фактори за нарастване на стандарта на живот. Питър Дракър посочва още, че благодарение на аксиомата на Тейлър, че всяка ръчна работа – квалифицирана или неквалифицирана, би могла да се анализира и организира като се използва знанието, САЩ печелят Втората световна война. При започването на войната САЩ не разполагат нито с търговски кораби за прехвърляне на войниците в Европа, нито с ескадрени миноносци за защита на тези войници. Прилагането на идеите на Тейлър за научното управление в организацията на труда, позволява да се осигури обучението на съвършено неквалифицирани работници за 60 до 90 дни (вместо за четири години, каквито са передвижданията на експертите от Германия) и да се организира конвейерно производство с много по-добро качество на продукцията от това, което някога е постигано в Германия (11,38-47).

Тейлър е роден през 1856 година. От 1874 до 1878 година се занимава с физически труд и усвояване на професия – през този период той, на базата на собствения опит, вниква във взаимоотношенията между управляващи и работници. През 1883 година получава магистърска степен в инженерен факултет. Тейлър има патентовани над 100 изобретения и разработки в областта на машиностроенето и е член, а за известно време и председател, на Американското общество на инженерите-механици, на сбирките на което изнася редица доклади.

В своята книга „*Принципи на научното управление*”, Тейлър определя като главна задача на управлението на предприятието осигуряването на максимална печалба за предприемача едновременно с максимално благосъстояние за всеки зает работник. Максималното благосъстояние на всеки работник, според Тейлър, означава не само по-

високо възнаграждение, но и „развитие на всеки работник до максималната достъпна за него степен на производителността, която би му позволила да предоставя труд от най-високо качество, в рамките на неговите естествени способности”. Като се противопоставя на преобладаващото мнение за неизбежността на антагонизма между интересите на предприемачите и работниците, Тейлър подчертава, че не е възможно да се постигне нарастване на благосъстоянието на предприемачите в дългосрочен план, ако то не е съпроводено с нарастване на благосъстоянието на работниците. Постигането на тази цел предполага да се създадат условия всяка машина и всеки работник в предприятието да дават максималния възможен продукт, т.е. максималното благосъстояние може да бъде осъществено само в резултат на максимална производителност. Тейлър доказва, че антагонизмът в интересите на работници и собственици трябва да се преодолее и подчертава необходимостта от промяна на мисленето и на предприемачите, и на работниците в това отношение (ментална революция). Интересите на работниците могат да бъдат удовлетворени, ако работната им заплата расте, когато те постигат по-висока производителност. Достатъчно е, ръстът на производителността на труда да изпреварва ръста на работната заплата, за да може и собственикът - предприемач да увеличава своите доходи (36, 222-305).

Тейлър противопоставя философията на научната организация на труда, като система за управление, на философията на съществуващата система за управление, която той нарича „инициатива-поощрение”. Съществуващата система за управление предполага възлагането на отговорността за извършваната работа на всеки отделен работник, като управляващите след това награждават този, който най-добре се справя със съответната работа. Квалификацията си работниците получават докато чиракуват при различни майстори, така че една и съща работа се извършва по множество различни начини. При научната организация на труда, управляващите трябва да поемат значителна част от работата и отговорността, възлагани на работника - от една страна, те трябва да разработват научно-обосновани норми за работа, както и ежедневни задания за всеки работник, а от друга - да подпомагат изпълнението на работата от работниците с адекватни наставления и дружелюбна помощ. По-конкретно администрацията трябва да поеме грижата за събирането на цялата съвкупност от традиционни знания и навици, които притежават работниците, както и за класификацията, табличната обработка и свеждането на всичките тези знания до правила, закони и формули; администрацията трябва да осъществява на базата на научно-установени признаци прецизен подбор на работниците, а след това да тренира, обучава и развива всеки работник. Тейлър пръв въвежда и идеята за писменото задание,

което всеки работник трябва да получава в началото на всеки работен ден и което регулира във всички детайли задачата за изпълнение – посочва се не само какво трябва да се направи, но и как то трябва да се направи, както и времето, за което задачата трябва да бъде изпълнена; при това работникът трябва да получи и всички средства и инструменти, необходими за изпълнение на поставената задача. Тейлър е ревностен защитник на идеята за индивидуалното стимулиране – той предлага всеки път, когато работникът изпълни на време своето задание, да получава от 30 до 100% увеличение на своето възнаграждение. Изясняването на научните основи на управлението, според Тейлър, предполага осъществяването на следните мероприятия от страна на администрацията:

- 1) подбор на 10 или 15 различни работници от различни предприятия, които са особено изкусни при осъществяване на дадена дейност;
- 2) осъществяване на точен анализ на елементарните операции или движения, които използва всеки работник, както и на използваните инструменти;
- 3) регистриране със секундомер точната продължителност на всяка елементарна операция и избор на най-бързия начин за извършване на всеки елемент от работата;
- 4) отстраняване на всички неправилни, бавни или излишни движения;
- 5) съединяване на всички избрани най-добри и най-бързи движения заедно с най-добрите типове инструменти; така създадения „най-добър метод“ става стандартен и всички инструктори обучават на него новопостъпващите работници.

Тейлър извежда следните основни характеристики на научното управление:

- 1) администрацията поема работата по изработването на научен фундамент, с който да се заменят практически установилите се методи на работа – за тази цел администрацията трябва да осъществява описаните по-горе мероприятия;
- 2) администрацията осъществява на основата на научно установени признаци прецизен подбор на работниците, а след това тренира, обучава и развива всеки работник;
- 3) администрацията осъществява дружелюбно сътрудничество с работниците за осигуряване на прилагането на научните знания в практическата дейност;
- 4) установява се почти равномерно разпределение на труда и отговорностите между администрацията и работниците (36, 222-305).

Като обобщение може да се посочи, че целта на разработения от Тейлър научен мениджмънт, е да се анализира и контролира дейността на работника, като тази дейност

се разглежда като чисто механическа, т.е. като състояща се от различни операции. Централен момент на системата на Тейлър е стремежът към рационализиране и стандартизиране на методите на производство, така че да се постигне максимално възможно повишаване на производителността на труда. Тейлър обръща специално внимание на необходимостта от стимулиране на работниците за бърза и качествена работа, на необходимостта да се обучават работниците от специално назначените за това инструктори, на необходимостта да се поддържат дружелюбни отношения между работници и управляващи. Като въвежда идеята работникът да получава писмено задание за работата, която трябва да извърши, Тейлър предсеща създаването на т.н. от Минцбърг „техноструктура“, обхващаща всички аналитици в производственото предприятие, които проектират, планират, модифицират производствения процес (операционното ядро), без да участват в него, създавайки условия по този начин за повишаване на производителността на труда на заетите в производствената дейност<sup>1</sup>.

Според Гарет Морган, един от ефектите от разпространението на идеите на Тейлър на съвременния етап, е появата на т.н. „макдонализация“ т.е. на принципите, които стоят в основата на организацията на труда в ресторантите за бързо хранене. По-важните от тези принципи са следните: производителност на всяка цена, предсказуемост, контрол и неквалифициран труд (наричан мактруд). На подобни предприятия е прието мисловният процес да се осъществява от инженерите, а изпълнението – от работниците. Даже най-простите работи като приемане на поръчката и обслужването на клиентите се разбива на множество операции, всяка от които се поддава на наблюдение и оценка (23, 20-43).

Отново според Морган, идеите на Тейлър следва да се разглеждат като част от мощна социална тенденция, насочена към механизация във всички области на живота (23, 20-43). Тофлър нарича тази тенденция „механомания“ и посочва, че „потънали в

---

<sup>1</sup> Според Минцбърг, всяка организация се състои от пет части: 1) операционно ядро, обхващащо хората, непосредствено свързани с производството и услугите; 2) стратегически апекс (връх), обхващащ главното административно лице и мениджърите от най-високо ниво, осъществяващи общото ръководство; 3) средна линия, включваща мениджърите между стратегическия връх и супервайзърите на първо ниво, непосредствено контролиращи изпълнителите от операционното ядро; 4) техноструктура, обхващаща аналитиците, оказващи влияние върху работата на другите сътрудници и 5) спомагателен персонал, обхващащ лицата, осигуряващи косвена помощ при изпълнението на базовите задачи. Тези части са развити в различна степен и използват различни координационни механизми в зависимост от това към коя от петте основни конфигурации, обособени от Минцбърг, принадлежи организацията – проста структура (малка предприемаческа фирма), механическа бюрокрация (автомобилен завод), професионална бюрокрация (болница), дивизионална форма (крупна корпорация с множество самостоятелни подразделения) и адхократия (иновационна фирма, например, за сложно технологично оборудване). Минцбърг обособява три типа аналитици по въпросите на управлението в съвременното предприятие: техници - нормировчици, стандартизиращи работните процеси; аналитици по планирането и контрола, стандартизиращи резултатите от дейността на организацията; и аналитици-кадровици, стандартизиращи квалификацията на заемашите отделните работни места (22,39-40).

механистично мислене”, основателите на Втората вълна създават и институции, които „носеха много от характерните черти на първите индустриални машини” ( 37,107). Тофлър посочва, че скритият шифър (съвкупността от правила и принципи, които пронизват всички дейности като повтарящ се модел) на Индустриалното общество се състои от шест взаимосвързани принципа, които програмират поведението на милиони хора: стандартизация (Тофлър нарича Тейлър „един от Великите Стандартизатори, оформили индустриалното общество”, който „вярваше, че трудът може да се постави на научна основа, като се стандартизират действията, извършвани от всеки работник” – 37,77); специализация; синхронизация; концентрация; максимизация; централизация. В управленската практика тези идеи намират завършен израз в т.н. механистичен подход към организацията. Този подход е ефективен при следните условия: когато поставените задачи са достатъчно прости; когато външната среда е достатъчно стабилна, така че произвежданата продукция да се характеризира със зададени параметри и ниво на качеството; когато се запазва необходимостта да се произвеждат отново и отново едни и същи изделия; когато се изисква и високо се цени точността и акуратността; когато работниците са готови послушно да изпълняват разпорежданията на мениджърите.

Механистичният подход към организациите има редица недостатъци. Преди всичко механистичният подход не позволява на организациите бързо да се приспособяват към променящите се изисквания на външната среда. Този подход благоприятства разгръщането на бюрокрацията. Преценява се като нетолерантен към интересите на работниците, тъй като не позволява тяхното развитие и израстване на работното място. Този подход може да доведе до нежелателни последствия, когато интересите на работниците са в противоречие с целите, поставени пред организацията (23,20-43). На по-късен етап тези недостатъци, както и необходимостта организациите да се адаптират към вече бързо променящите се условия на външната среда, довеждат до възникването на т.н. неокласически подход към проектирането на организациите (13,194) или до създаването на т. н. от Бърнс и Сталкер „органични системи на управленската практика и структура”, които са бързо адаптивни към промените във вътрешната и външната среда на организацията (47,77).

Според множество автори, обаче, идеите на Тейлър изпреварват своето време. Прецизното обособяване във всяка дейност на множество различни операции, позволява тази дейност да се автоматизира и да се изпълнява от роботи. По този начин, човекът се освобождава от неговите функции на източник на енергия и придатък на



машината (дори Оуен нарича работниците „живите машини“) и поема функциите на източник на програмиращи сигнали по отношение на производствения процес. Както посочва Р. Рийч, рутинните производствени услуги, които се извършват в предприятието на масовото производство и които не предполагат висока квалификация, но изискват такива добродетели като надеждност, лоялност и способност да се възприемат указания, през 1990 година обхващат само една четвърт от работните места на американците и тенденцията е техният брой непрекъснато да намалява. На персоналните услуги, които също обхващат прости и повтарящи се задачи (например, обслужване в ресторантите за бързо хранене), се падат около тридесет процента от работните места. Около двадесет и пет процента от работните места (с тенденция за бързо нарастване) се заемат от т.н. символни аналитици – научни работници, конструкции, програмисти, инженери, банкери, адвокати, бизнес консултанти, които откриват и концептуализират проблеми, измислят решения и планират изпълнението на решенията т.е. посредничат чрез манипулация със символи. Те използват аналитични инструменти и компютърни работни места, получават възможно най-високи доходи, независимо дали работят самостоятелно или в т.н. високостойностно предприятие, което е структурирано по-скоро като мрежа, отколкото като йерархия (31,150-159).

При формулирането на приносите на теорията на Тейлър, следва да се има предвид контекста или конкретните социални условия, при които функционират бизнес организациите в началото на ХХ век. От една страна, в производството трябва да вземат участие хора, които са без никаква квалификация, а от друга - за тези хора трябва да се осигури нормален стандарт на живот. Теорията на Тейлър подпомага за решаването и на двата проблема. Едно от най-ефектните приложения на методите, разработени от Тейлър (и Гилбрет), е организацията на масовото производство на автомобили „модел Т“ в заводите на Форд. Задачата, която **Форд** (1863-1947) си поставя за решаване, е как да оптимизира технологията, така че да произвежда повече автомобили с по-ниска себестойност. За производството на „Модел Т“ е създадена конвейерна поточна линия. За периода от 1913 година до 1914 година, времето за монтаж на един автомобил намалява около 9 пъти, а цената – около 2 пъти. Броят на произведените автомобили нараства от 8000 през 1907 година до 250000 през 1914 година ( за 19 години – от 1908 до 1927 година са произведени и продадени 17 милиона автомобили модел „Т“ – толкова, колкото са произведените автомобили за този период в целия свят); цената на един автомобил се намалява на около 400 долара (при дневна

надница на заетите работници във Форд пет долара). Така Форд превръща автомобила от средство за разкош в средство за ежедневна употреба, достъпно за всяко американско семейство. Производствените методи, разработени от Форд и известни като **фордизъм**, имат следните основни съставляващи: стандартизирана продукция, взаимозаменяемост на отделните детайли, използване на специализирано оборудване и на механизано поточно масово производство. Форд разбира, че масовото производство предполага и масово потребление и полага особени грижи за нарастване благосъстоянието на работниците (един от девизите на Форд е „Високи заплати за създаване на крупни пазари”). Той удвоява ежедневната надница на пет долара, въвежда осем часов работен ден, съкращава смените от три на две. И всичко това е възможно благодарение на такова управление, на такава организация на производството, която позволява постигането на максимална производителност на труда (41). Доколкото създаването на такава гъвкава и прогресивна производствена система като тази на „Тойота” започва с копиране на производствената система в комплекса „Ривър руж” на Форд, може да се каже, че идеите на Тейлър (и Форд) намират приложение не само за осигуряване на висока степен на автоматизация и роботизация на труда в съвременните предприятия, но и, все още, като отправна точка при организацията на съвременни производствени системи (17, 22).

▣ **Франк Гилбрет.** Друг виден представител на школата на научното управление, чиито трудове са цитирани и от Тейлър, е Франк Гилбрет (1868-1924). Подобно на Тейлър, Гилбрет започва работа в производството - като зидар; за десет години израства до главен инженер, а по-късно основава своя строителна компания. Гилбрет също патентова многочислени изобретения и е член на Американското общество на инженерите – механици. Основна част от изследванията на Гилбрет са посветена на изучаването на трудовите движения с цел да се отстранят всички излишни движения на тялото и ръцете. Известни са експериментите на Гилбрет с работата по поставянето на тухли, при които той намалява броя на движенията от 18 на 5, което довежда до значително повишаване на производителността на труда и до намаляване на умората на работника в края на работния ден. В своите изследвания Гилбрет е подпомаган от съпругата си **Лилиан Гилбрет** (1878-1972), с която не само отглеждат дванадесет деца, но и пишат много съвместни книги. Лилиан Гилбрет е доктор на науките по психология; тя осъществява един от първите опити за изучаване на човешкия фактор в производството. В своите изследвания семейство Гилбрет използват кинокамера; те изобретяват микрохронометър, с помощта на който се регистрират най-малките промеждутъци от време, което позволява да се определи времето, вложено от

работника във всяко движение. Съвместната работа на Франк и Лилиан Гилбрет по усъвършенстването на методите за изучаването на трудовите движения довежда до създаването на класификация за обозначаване на 17 основни движения на ръцете на работника, всяко от които те наричат „терблиг” (фамилията Гилбрет, прочетена отзад напред). Една от книгите на Франк и Лилиан Гилбрет е посветена на проблемите на умората. Според тях, ключ за намаляване на умората е изучаването на трудовите движения и въвеждането на оптимални методи за работа. ”Излишната умора” (следствие от извършването на действия, които не са необходими) може да бъде намалена чрез рационална организация на работното място, а „необходимата” умора – чрез въвеждането на прогресивни методи на производство, осигуряване на прекъсвания за почивка, намаляване продължителността на работния ден и въвеждане на платен отпуск. Като обобщение може да се посочи, че основен акцент в трудовете на Франк и Лилиан Гилбрет е поставен върху проблемите на стандартизацията, системното изучаване на работния процес и повишаването на ефективността на производството. Мнозина автори посочват, че техните трудове полагат основите на съвременната ергономия (42, 58-71; 39, 245-253).

▣ **Хенри Гант.** Друг известен представител на школата за научното управление е Хенри Гант (1861 – 1919). Гант завършва Stevens Institute (в който Тейлър получава степен магистър) и получава специалност инженер-механик. Гант също е автор на множество изобретения и заедно с Тейлър и Карл Барт участва в разработването на логаритмичната линейка. Известно време работи заедно с Тейлър в Midvale Steel и е помощник на Тейлър в Американското общество на инженерите – механици. През това време Гант в своите публикации обръща внимание на основните проблеми, изведени в теорията за научния мениджмънт – преодоляване на напрежението между работници и мениджъри, научен подбор на работниците, материалното стимулиране като средство за повишаване на производителността на труда, разработване на подробни инструкции за работниците. По-късно Гант работи последователно като консултант по управлението в различни предприятия. В по-късните си публикации Гант обръща по-голямо внимание на общите управленски проблеми и на необходимостта да се отчитат реалните нужди на работниците. В своята книга „Организация на труда” Гант обосновава необходимостта системата на американското свободно предприемачество да намери начини да съгласува търсенето на печалби с повишаването на благосъстоянието на обществото – цел, която намира израз на съвременния етап в изискването за социално отговорно поведение на организациите или в т.н. корпоративно гражданство. По време на Първата световна война Гант заема ръководни

длъжности в редица военни институции и отговаря за координацията на производството на средствата за отбрана – координация на работата на частните отбранителни заводи и държавните арсенали. Най-известната разработка на Гант е т.н. Гантов график, използван за целите на календарното планиране. Графикът се използва за визуално представяне на времето, необходимо за осъществяване на отделните дейности и позволява на ръководителя на проекта да следи за неговата реализация и да предприема адекватни действия при нарушения на зададения график. Гант е известен и с това, че съставя собствена акордно-премиална система за заплащане на труда, при която работниците получават премия като допълнение на своята дневна надница, когато те следват инструкциите и изпълняват своето задание в рамките на установеното време. Майсторите (бригадирите) също получават премия заедно със своите работници; освен това предвиждат се възнаграждения за предложения, водещи до повишаване на производителността на труда (42, 71-85).

▣ **Харингтон Емерсън.** Харингтон Емерсън (1853 – 1931) съчетава практическа и консултанска дейност в областта на мениджмънта. Дълго време той изпълнява икономически и инженерни изследвания за железопътните компании. Поддържа тесни връзки с Тейлър и неговите последователи, но не е част от тяхната група. През 1910-1911 година в съдебно дело за железопътните тарифи на базата на конкретни анализи, посочва, че ако американските железници променят системата на управление и организацията на труда, могат да постигнат икономии в размер повече от един милион долара на ден. Най-известната книга на Емерсън е книгата „Дванадесет принципа на ефективността”, която излиза през 1912 година. Под ефективност, Емерсън разбира оптималното съотношение между съвкупните разходи и икономическите резултати. Според него ефективността довежда до най-добри резултати при най-малко усилия. В тази книга Емерсън посочва, че прилагането на нови организационни принципи от инженери-рационализатори позволява повишаването на произвежданата продукция с над 60 процента, без за това да са необходими допълнителни капитални вложения и допълнително наемана работна сила. *Първият принцип* на Емерсън подчертава значението на изработването на ясно формулирани идеали или цели, които ръководителят трябва да пропагандира по цялата организационна структура – взаимно противоречивите идеали или цели не позволяват на организацията да функционира ефективно. *Вторият принцип* е насочен към обосноваване на необходимостта от здрав смисъл, който да не позволява непосредствената изгода да преобладава над дългосрочните цели. *Третият принцип* подчертава значението на компетентната консултация на външни експерти за успеха на организация. *Четвъртият принцип*

подчертава необходимостта от дисциплина, която позволява да се постигне координацията, характерна за пчелния кошер. *Петият принцип* извежда необходимостта от справедливо отношение към персонала. Според Емерсън мениджърът трябва да притежава три съществени качества: справедливост, съчувствие и въображение; една от най-сложните задачи на мениджмънта е да постигне паритет между работната заплата и резултатите от дейността. *Шестият принцип* подчертава необходимостта от бърза, надеждна, пълна и точна отчетност. *Седмият принцип* подчертава необходимостта от дисперчизация т.е. от календарно планиране. *Осмият принцип* разкрива необходимостта от предварителното разработване на норми и разписания. *Деветият принцип* е свързан със създаването на условия за приспособяване на организацията към обкръжението и на обкръжението към организацията. *Десетият принцип* подчертава значението на стандартизацията на операциите. *Единадесетият принцип* подчертава значението на писмените инструкции за работниците. *Дванадесетият принцип* подчертава значението на възнагражденията за ефективна работа (45,85-222).

Като цяло, школата на научното управление допринася за по-ефективната организация на производствените процеси в организацията, за създаването на условия за повишаване на производителността на труда и по-този начин – и за създаване на условия за повишаване на благосъстоянието и на собствениците, и на мениджърите, и на работниците, и на обществото като цяло.

### **АДМИНИСТРАТИВНА ШКОЛА НА УПРАВЛЕНИЕТО**

Авторите, които се отнасят към административната школа (административната теория), се занимават не с изследване на условията за повишаване на ефективността на производствените процеси, а с *изследване на подходите, които водят до усъвършенстване на управлението на организацията като цяло*. Една от целите е да се формулират универсални принципи на управление, които да са валидни за всяка организация – независимо от нейния размер или отраслова принадлежност. В рамките на тази школа за пръв път се извеждат и дефинират основните управленски функции – планиране, организиране, ръководство и мотивация, контрол. В рамките на тази школа се извежда и универсалната приложимост на т.н. по-късно функционална организационна структура – Файол посочва, че всички операции, които се срещат в предприятието, могат да се обособят в следните групи: технически операции (производство); търговски операции (покупка, продажба, размяна); финансови операции (привличане на финансови средства и разпореждане с тях); застрахователни операции (застраховане и охрана на имуществото); отчетни операции (счетоводство,

калкулация, отчет, статистика); административни операции (предвиждане, организация, разпореждане, координиране и контрол). Основни представители на тази школа са Анри Файол (1841-1925), Макс Вебер (1864-1920), Честър Бърнард (1886-1961).

▣ **Анри Файол.** Анри Файол постъпва във въгледобивния и металургичен комбинат Comambault през 1860 година, като до 1872 година работи на редови длъжности. През 1872 година е назначен за директор на шахтите, а през 1888 година, когато комбинатът е пред фалит, става изпълнителен директор и изпълнява тази длъжност до своята смърт през 1925 година. Дънкан сравнява професионалния път на Анри Файол с този на Ли Йакока – и двамата стават ръководители на почти фалирала предприятия, и двамата превръщат тези предприятия в преуспяващи. Своят опит по управлението на крупна бизнес организация Файол обобщава в книгата си „Общо и промишлено управление” (1916). Както вече беше посочено, Файол в този труд определя шестте основни организационни функции, които могат да се открият в структурата на всяко предприятие – технически операции, търговски операции, финансови операции, застрахователни операции, отчетни операции и административни операции. Задачата на административната функция, според Файол, е „да изработва общата програма за работата на предприятието, да осъществява подбора на работния състав, да координира усилията и да хармонизира действията”. Тези задачи Файол обозначава като управление, а „да се управлява означава да се предвижда, да се организира, да се разпорежда, да се координира и да се контролира”. Да се предвижда означава да се отчита бъдещето и да се изработва програма за действие; да се организира означава да се изгражда двойния – материален и социален организъм на предприятието; да се разпорежда – да се заставя персонала да работи адекватно; да се координира – да се свързват, обединяват, хармонизират всички действия и всички усилия; да се контролира – да се осигурява всичко да се извършва съгласно установени правила и дадени разпореждания. Файол разглежда управлението като равнозначно на административната функция и го разграничава от ръководството, което, според него, означава „да се води предприятието към неговите цели, да се извличат възможно най-големи изгоди от всички ресурси, с които разполага предприятието т.е. да се осигурява действието и на шестте съществени функции”. Анри Файол подробно разглежда различията в установките на низовите и висшите ръководители. Установката се дефинира като „съвкупност от качества, навици и знания... тази съвкупност обхваща физически, умствени и нравствени качества, общо развитие, опит и определени специални знания, отнасящи се към изпълняваната функция”. Файол обръща внимание

на това, че за главния ръководител най-важна е административната установка (знания и умения по отношение на административната функция), докато за низовия ръководител – техническата (професионалната) установка, предполагаща знания преди всичко в съответната професионална област. Един от най-често цитираните приноси на Файол са формулираните от него принципи на управление, които според него са първата стъпка към създаването на общоприета административна доктрина. Тези принципи са следните:

1) **разделение на труда** - специализация, при която се намалява броя на целите, към които се насочват вниманието и усилията на всеки сътрудник и така се постига по-голяма по обем и по-добра по качество работа; прилага се във всички извършвани в организацията дейности; има за резултат специализация на функциите и разделение на властта;

2) **властови пълномощия и отговорност** – властовите пълномощия са правото да отдаваш заповеди и сила, принуждаваща към изпълнение на тези заповеди; отговорността означава награди или наказания, съпровождащи властовите пълномощия; където се дават властови пълномощия, там възниква отговорност. Файол посочва, че следва да се различават авторитета на властта, основан на устава, и личния авторитет, основан на ума, знанията, опита, нравствената сила и т.н. В добрия ръководител личният авторитет следва да е необходимо допълнение към властта по устав;

3) **дисциплина** - предполага послушание, усърдие и уважение, в съответствие с постигнатото съглашение между фирмата и нейните работници. Установяването на съглашения, свързващи предприятието с неговите служители и предопределящи различните нюанси на дисциплината, трябва да бъде една от главните задачи на ръководителя; дисциплината е задължителна както за най-големите началници, така и най-скромните служители; дисциплината предполага и справедливо прилагани санкции;

4) **единоначалие** - работникът да получава заповеди само от един непосредствен началник; дуализмът в разпорежданията води до тежки конфликти и до редица негативни последици – колебания в подчинения, объркване, обида, недоволство в пренебрегнатия началник, прекъсвания в работата;

5) **единство на насочеността** - един ръководител и една програма за съвкупността от операции, преследващи една и съща цел; това е необходимо условие за единство на действията, координация на силите, съединяване на усилията;

6) **подчиненост на личните интереси на общите** - интересите на работника

или група работници не трябва да се поставят над интересите на организацията;

7) **възнаграждение на персонала** - това е заплащането за извършената работа; за да се осигури верността и поддръжката на работниците, те следва да получават справедливо заплащане на своята работа; приетата форма на работната заплата трябва да осигурява справедлива възнаграждение; да стимулира усърдието, да компенсира полезните усилия; да не довежда до прекалени големи крайности във възнагражденията; възнагражденията могат да бъдат под формата на работна заплата, премии, участие в печалбите, предоставяне на пособия за подобряване на бита (квартира, продукти, отопление и други);

8) **централизация** - където има разделение на труда, има и централизация – ръководството отдава заповеди, привеждащи в движение всички части на организацията; степента на централизация варира в зависимост от конкретните условия; правилната пропорция между централизация и децентрализация е проблем за определяне на мярката, която ще осигури най-добрите възможни резултати;

9) **верига на командите** - това е веригата от лица на ръководни длъжности, започвайки от тези, които заемат най-високо положение и завършвайки с ръководителя на низовото звено; това е пътят, който, следвайки всички степени, изминават документите, произлизащи от висшия началник или насочени към него. Би било грешка да се отказваме от йерархичната система без определена необходимост, но е грешка и да се поддържа йерархия, носеща вреда на бизнеса;

10) **порядък** – определено място за всеки работник и всеки работник на своето място; материалният порядък осигурява намаляването на загубите на материали и време; социалният порядък се осигурява чрез добра организация и добър подбор на персонала и предполага осигуряване на равновесие между потребности и ресурси в предприятието;

11) **справедливост** – представлява съчетание на доброта и правосъдие; разглежда се като условие да се стимулира персонала към изпълнение на своите задължения с пълно старание и преданост;

12) **стабилност на работните места за персонала** - високото текучество снижава ефективността на работата;

13) **инициатива** - означава възможност за разработване на план и осигуряване на неговата реализация; повишава старанието и дейността на служителите; придава на организацията сила и енергия; началникът, който умее да предоставя инициатива на своя персонал, безкрайно превъзхожда началника, който не умее да прави това;

14) **корпоративен дух (единение на персонала)** – единението, хармонията -



това е сила; а тя е резултат от съблюдаването на принципа за единоначалието и от избягването на две опасности – прилагането на принципа „разделяй и владей” и злоупотребата с писмената форма на общуване. Файол посочва, че не е необходимо да имаш особена добродетел, за да сееш раздор сред своите подчинени – това може да направи всеки; но трябва да притежаваш истински талант, за да координираш усилията, да стимулираш усърдието, да използваш способностите на всички и да възнаграждаваш заслугите на всеки, без да провокираш нечии ревниви подозрения и да нарушаваш хармонията във взаимоотношенията (40, 7-85).

Изследванията на Файол допълват изследванията на Тейлър и имат значителен принос за развитието на теорията на управлението. Файол посочва, че усъвършенстването на дейността на предприятието е свързано с усъвършенстването на дейността на висшите ръководители, както и с подобряване на цялостната дейност по администрирането (управлението). Файол е един от първите, който разглежда управлението като процес от изпълнявани функции – предвиждане (планиране), организация, разпореждане, координация и контрол, които са неотменима част от дейността на ръководителя. Файол разкрива необходимостта да се въведе изучаването на управлението като учебна дисциплина. И накрая – въпреки че Файол посочва, че предложените от него принципи на управление ще съдействат за създаването на „общопризната административна доктрина”, той подчертава, че „ В административното начало няма нищо негъвкаво и абсолютно; всичко е въпрос на мяра. Почти никога не се налага да се прилага един и същи принцип в тъждествени условия; трябва да се отчитат различни и променящи се обстоятелства, различието и смяната на хората и много други променливи елементи” (40,20).

▣ **Макс Вебер.** Друг представител на административната школа е Макс Вебер (1864 – 1920). Академичните интереси на Вебер са свързани с икономиката, историята, религията, политиката и социологията. В хода на своите изследвания Вебер създава обща теория за рационализирането на западното общество. Едно от най-известните произведения на Макс Вебер е „Протестанската етика и духът на капитализма”, в което се подчертава значението на протестанската етика за развитието на този модел на капиталистическата икономика, който е характерен само за западната цивилизация. Според Вебер специфично за Западния свят е възникването на т.н. корпоративна държава – „в смисъл на политическо заведение, с рационално поставена конституция, рационално устроено право и рационално ориентирано управление, провеждано от специални служители според предпоставени правила „закони”” (4,8). Специфично за Западния свят също така е появата на „рационално-капиталистическата организация на

(формално) свободния труд”, която не е позната по други места на света. Тази модерна организация не би била възможна без два елемента на нейното развитие: разделянето на домакинството от предприятието и рационалното водене на търговските книги (4,11). Характерна особеност на западния капитализъм е и не толкова стремежът към печалба (съществуващ навсякъде по света), колкото „обуздаването” или „рационалното регулиране” на „това ирационално влечение”, стремежът към „вечно подновяваща се печалба – към рентабилност”, както и получаването на печалбата при „възползване на възможностите за размяна: т.е. при (формално) *мирни* шансове за печалба”. Рационалността на този специфичен капитализъм е „съществено обусловена от възможността за пресмятане на технически решаващите фактори или от подплатата на точната калкулация. В действителност това означава: обуславяне от своеобразието на западната научна мисъл, особено от математически и експериментално точно и рационално обосноващите естествени науки”. Като констатира „предимно *протестанския* характер на капиталистическата собственост и предприемачеството”, Вебер посочва и отличителните характеристики на „идеалния тип” на капиталистическия предприемач - той ”отхвърля ненужния лукс”; неговият начин на живот по-скоро предполага една „аскетична черта”; той „не придобива нищо от богатството си „за собствената си личност” – освен единствено ирационалното чувство за „добро изпълнение на професията””(4,53) – характеристики, тясно свързани с „религиозните представи на аскетичното протестанство”.

По отношение на теорията на управлението, приносът на Вебер е свързан преди всичко с неговата концепция за бюрократичната организация като една от разновидностите на по-общия процес за рационализиране на обществото. Когато Вебер създава тази концепция, повечето бизнес организации се управляват на „лична” или семейна основа т.е. работниците служат на определен човек, а не на организацията. Подобна практика има редица негативни особености: поражда конфликти между работниците и собствениците и често организационните ресурси се използват за удовлетворяване на индивидуалните стремежи на собственика, а не за постигане на обществено полезни цели. Вебер отстоява позицията, че организацията следва да се управлява на безлична, рационална основа, чрез ясно определяне на длъжностните задължения и отговорности, обособяване на мениджмънт и собственост, въвеждане на формална отчетност.

Вебер разграничава господство и власт и дефинира господството като „възможност да се срещне подчинение сред дадена група от хора за специфични (или за всички) заповеди т.е. не всеки вид възможност да се упражнява власт” (5,63), а властта

- като „възможност да се наложи собствената воля върху поведението на други хора” (5,110). Според Вебер „господството е частен случай на властта” (5,109).

Вебер се интересува от въпроса защо индивидът приема господството на управника и формулира идеята за „трите чисти типа легитимно господство”: господство, базирано на рационални основания, в основата на което е „вярата във валидността (законността) на писаните правни норми и на предметната компетентност, основаваща се на рационално създадени правила, следователно по силата на нагласа за подчинение в изпълнение на писмено регламентирани задължения – това е господството, което упражнява модерният „държавен служител” и всички онези носители на власт, които в това отношение приличат на него”; господство, базирано на традиции, в основата на което е вярата в свещеността на традициите, на обичая; и харизматично господство, в основата на което е „почтителното отношение към необикновената праведност, героизма или образователните качества на определена личност” (6,47).

Вебер подчертава, че „най-чистият тип господство на закона се осъществява посредством бюрократичен щаб за управление” (5,68). При законното (рационалното) господство послушанието е следствие от безличен порядък, определян от изискванията на закона. Законът – това е система от абстрактни правила, имащи конкретно приложение; вярата в законното господство е централен елемент на всяка административна система. Господство на закона е характерно за всеки бюрократичен административен апарат; човекът с властови позиции има правата да се разпорежда, но той също се подчинява на закона или на „безличния порядък (неперсоналния ред)”. Подчинените се „подчиняват не на неговата особа, а на... неперсонален ред. На владетеля те дължат подчинение само в рамките на отредената му, рационално определена от този ред предметна компетенция” (5, 67). Така бюрократията може да се дефинира като система, управлявана не на базата на лични (субективни) оценки, а в съответствие с точно следване на определени правила и процедури. Бюрократичните процеси внасят известна рутина (стандартизация) в офисните операции, точно както машините спомагат за стандартизацията на производствените операции. Вебер дава следната оценка на бюрократичното управление: „според опита бюрократичното управление по прецизност, постоянност, дисциплина, строгост и надеждност, следователно, предвидимост и за владетеля (началника), и за заинтересованите лица, по интензивност и екстензивност на постижението, формално универсална приложимост към всички задачи, по чисто техническото усъвършенстване до максимум на постижението, във всички тези значения, е формално **най-рационалната** форма на

упражняване на господство” (5,70).

Основните характеристики на бюрократичното управление могат систематизирано да се опишат по следния начин:

1) **правила и предписания** - необходими са формални установки, които определят и контролират поведението на всички работници по време на работа, което помага да се осигури дисциплината, необходима за постигането на поставените цели. Следването на правилата и предписанията гарантира еднообразието на процедурите и операциите, независимо от желанието на мениджъра или сътрудника. Мениджърите се сменят, но правилата и предписанията поддържат стабилността на организацията;

2) **безпристрастност** - правилата и предписанията осигуряват безпристрастност, която защитава работниците от своеволието на мениджърите. Вебер счита, че безпристрастността гарантира на работниците справедливост. Безпристрастният началник обективно оценява подчинените според изпълнението на задачите, а не по субективни лични или емоционални заключения. Така, безпристрастността засилва обективността на ръководителя и ограничава свободата на неговите действия;

3) **разделение на труда** - мениджърите и работниците изпълняват официално предписаните задължения като се базират на своята специализация и натрупания опит, което способства за повишаване на производителността на труда. Принципите на разделение на труда позволяват на управляващите да възлагат на работниците работа, която те могат по-лесно да усвоят, а също така и улесняват процедурите за контрол;

4) **йерархическа структура** - бюрократичният модел предполага използването на ясна йерархическа структура, при която пълномощията за вземането на решения се разпределят по вертикалата. Като правило размерът на властта и на пълномощията на управляващите нарастват с придвижването им нагоре по иерархията. Всяка длъжност на по-ниско ниво е подконтролна и подотчетна на длъжност на по-високо ниво;

5) **структура на пълномощията** - системата, основана на правила, предписания, безпристрастност, разделение на труда и иерархична пирамидалност, се обединява от структурата на пълномощията – правото на вземането на решения с различна степен на важност от различни нива в организацията;

6) **рационалност** - рационалността е свързана с използването на най-ефективните средства за изпълнение на задачите на организацията. Така, мениджърите следва да управляват организацията като следват логиката на науката. Всички вземани решения трябва да водят към изпълнението на задачите на организацията (2,73).

Други характеристики на бюрократичното управление са изискването за

„професионално школуване”, т.е. за наемане на чиновници със съответната квалификация, за „отделяне на щаба за управление от средствата за управление в производството (работещите не притежават като своя собственост материалните средства за управление и производство), за документираност (решения, разпореждания и постановления... се фиксират писмено) и т.н. (5,67-68).

Тофлър посочва, че „в епохата на индустриализма, бюрокрацията остава доминираща форма на организацията. Както фабриката произвежда стандартизирана продукция, така и бюрокрацията е машина, вземаща стандартизирани решения. На бюрокрацията са присъщи формално разделение на функциите, изпълнение на рутинни операции, постоянство и строга йерархичност. Висшето ръководство взема решения, които се предават надолу, където и се извършва работата. Такава система е способна да изпълнява ограничен брой повтарящи се функции в относително предсказуеми обстоятелства. В супериндустриалното (посткапиталистическото, информационното) общество, бюрокрацията постепенно ще се измества от адхокрацията, структура от холдингов тип, координираща работата на множество времеви работни групи, възникващи и прекратяващи своята дейност в съответствие с темпа на промени в обкръжаващата организация среда” (38, 453)

Най-често описваните негативни последствия от функционирането на бюрократичните структури са следните (18,530):

- пречат на нормалното развитие на индивидите и формирането на зрели личности;
- способстват за развитието на конформизъм и груповото единомислие;
- не вземат под внимание неформалната организация и възникването на непредвидени проблеми;
- не осигуряват правни гаранции;
- не разполагат с адекватни средства за отстраняване на конфликтите и разногласията между длъжностните лица и подразделенията;
- затормозяват комуникациите и иновационните идеи;
- не позволяват пълноценното използване на потенциала на човешките ресурси;
- работят с остарели системи за контрол и разпределение на пълномощията;
- възпрепятстват нововъведенията и отхвърлят изобретателите;
- променят структурата на личността по такъв начин, че „човек, принадлежащ към бюрокрацията”, става „стандартен човек на организацията - тъп и сив”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Своеобразна критика на бюрократичните системи, е т.н. „закон на Паркинсон”, който перифразирано гласи, че „ в бюрократичните организации броят на служителите нараства обратно пропорционално на

Концепцията на Вебер за бюрократичната организация е актуална и до днес най-малко поради две причини. Първо, описаният от Вебер „идеален тип на бюрокрацията“ запазва своето значение като евристичен инструмент за анализ на организационните структури, дори в нашата епоха на дебюрократизирани организационни форми. На второ място, както посочва Минцбърг, механистичната бюрокрация е все още една от основните организационни структури, прилагана в институции като пощи, фирми за охрана, стоманолерни и автомобилни заводи. Подобна структура съответства на описанието на бюрократичните организации, дадено от Вебер: стандартизирани задължения, квалификация, комуникативни канали, работни правила и строга иерархия на властовите пълномощия. Тази структура е целесъобразно да се използва, където „се извършва рутинна работа - предимно проста и еднообразна, и където, като следствие, всички процедури се отличават с високо ниво на стандартизация“. Според Минцбърг, „когато е необходимо да се изпълняват с голяма точност голям обем прости, еднообразни операции, машинната бюрокрация е не просто най-ефективна, но и единствено възможна структура“ (22,282-324).

Теорията на Вебер за бюрократичните организации не оказва влияние върху теорията за управлението в англоезичните страни до средата на XX век поради липса на преводи. През това време по-голяма популярност придобива книгата на Честър Бърнард „Функциите на ръководителя“ (1938), в която Бърнард акцентира върху елементите на кооперация, характерни за неформалните организации, както и на значението на кооперирането на поведението на хората във формалните организации.

▣ **Честър Бърнард**<sup>3</sup>. Честър Бърнард (1886 - 1961) работи повече от 40 години в компанията AT&T, като над двадесет от тях като мениджър на самостоятелното подразделение New Jersey Bell Telephone. През Втората световна война той е президент на нетърговска организация, предоставяща услуги за въоръжените сили на САЩ. След това е президент на Фонда на Рокфелер и на Националния научен фонд. Участник е в т.н. Харвардски кръжок на Парето. През 1937 година чете цикъл лекции в Бостънския институт, основните идеи от които систематизира и допълва при написването на книгата „Функциите на ръководителя“ (1938), която, според Питърс и Уотърман „заслужава да бъде наречена книга за цялостната управленска теория“ (заедно с книгата на Хербърт Саймън „Административно поведение“) (28, 167).

---

обема на изпълняваната работа“ (С. Паркинсон - Законът на Паркинсон, С., 1970) и т.н. „закон на Питър“, според който „човек остава на поста, на който е достигнал своето ниво на некомпетентност“ (Л. Питър, Р. Хъл – Принципът на Питър, Пловдив, Хр.Г.Данов, 1981).

<sup>3</sup> Някои автори отнасят Честър Бърнард към Школата на човешките отношения или към т.н. хуманистично направление в мениджмънта (10,58; 29,71).

В тази книга, целта на Бърнард е да създаде всеобхватна теория за базиращото се на коопериране поведение на хората във формалната организация; темата за „кооперацията” е централна и в останалите негови произведения. Според Бърнард, организацията е динамична социална система, в която протичат както формални, така и неформални процеси. Следователно, могат да се разграничат два вида организации: формални – т.е. тези, които установяват съзнателно координирани социални взаимодействия, имащи конкретна и обща цел, и неформални, за които са характерни социални взаимодействия, нямащи обща или съзнателно координирана съвместна цел. Бърнард разглежда формалната организация като „осъзнат, съзнателен, целенасочен вариант на човешката кооперация”. Формалната организация се дефинира като „система за осъществяване на координирани действия, целта на която е да създаде възможности на влизащите в състава ѝ индивиди да постигат благодарение на взаимодействието по между си такива резултати, каквито не биха могли да получат, ако работят поотделно”. Формалната организация не може да съществува, ако няма индивиди, които: а) са в състояние да общуват един с друг; б) съгласни са да внасят своя принос в груповото действие; в) имат осъзната обща цел. Всяка формална организация трябва да съдържа в себе си следните елементи: а) система от функции – за да имат възможност хората да се специализират (т.е. различни форми на структурно деление); б) система от стимули, които да подбуждат хората да правят своя принос в груповите действия; в) властова система, която да заставя членовете на групите да приемат решенията на ръководителите; г) система за рационално вземане на решения. Според Бърнард успехът на формалната организация се определя от два фактора: нейната ефективност (effectiveness) и нейната ефикасност или действеност (efficiency). Ефективността се отнася към реализацията на целите на кооперативната дейност; критерий за ефективност, следователно, е степента на постигане на общоорганизационните цели. Действеността (ефикасността) се отнася до удовлетворяването на индивидуалните стремежи на членовете на организацията; така критерий за действеност или за ефикасност е желанието на отделните индивиди да продължат участието си в кооперативната дейност. Организацията трябва да бъде успешна, както от гледна точка на общите задачи (постигането на нейните цели), така и на частните задачи (удовлетворяване на личните мотиви на нейните членове).

Бърнард разглежда организацията в нейното взаимодействие с външната среда; така той поставя основите на създаването на по-широката концепция за „заинтересованите групи”, които включват лицата, „заинтересовани” от постигане на

общите цели на съответната организация – акционери, потребители, доставчици и местни жители.

Бърнард подчертава необходимостта да се познава външната среда при формулирането на организационните цели. Той посочва, че самите цели на свой ред придават значимост на някои фактори от външната среда на организацията – те „ трансформират простото множество от вещи в нещо значимо, важно и интересно”.

Ролята на ръководителя на организацията, според Бърнард, е: първо, в определянето на целите и задачите на организацията при отчитане на променящите се изисквания на външната и вътрешната среда и във формиране на позволяващи да се решават поставените задачи ценности и вътрешна култура на организацията (особено значение Бърнард придава на ролята на ръководителя за оформянето на организационната ценностна система); второ, в установяване на системи за комуникация т.е. на йерархическа и подотчетна структура, а също и на системи за предаване на информацията – вертикално и между всички индивиди и подразделения; трето, в създаване на стимули за привличане, задържане и мотивация на работещите в организацията. Според Бърнард всеки ръководител трябва да притежава следните шест универсални качества: способност да постига изискваните се резултати във всеки бизнес и всяка дейност; организаторска способност; способност коректно да поставя целите пред организацията; способност да поддържа колективния ентузиазъм при кооперативната дейност; уравновесеност; гъвкавост.

Бърнард отделя специално внимание на проблемите на властта (authority), която разглежда като това свойство на съобщението (заповедта) във формалната организация, благодарение на което това съобщение се приема от сътрудника на организацията като ръководство за изпълнението на едни или други действия в сферата на неговите вътрешноорганизационни пълномощия. Според Бърнард това определение властта има два аспекта: първо, субективен или личен, намиращ израз в съгласието да се подчиняваш на указанията; второ, обективен, представляващ същността на указанията. Бърнард е известен със своята теория за приемането, според която работещите в организацията сами решават дали да изпълнят или да не изпълнят разпорежданията отгоре (така, както гражданите решават на кои юридически и на кои морални закони да се подчинят и кои да пренебрегнат). Така, според Бърнард, властта в организацията се движи и от долу на горе. Степента, в която властта се възприема от подчинените, зависи от следните фактори: първо, доколко подчиненият разбира смисъла на съобщението, постъпващо от мениджъра; второ, доколко разпореждането съответства на предназначението на организацията; трето, доколко разпореждането се съгласува с



личните потребности на подчинения; четвърто, от това - какви са менталните и физическите способности на подчинения. Бърнард въвежда понятието „зони на безразличие“ за обозначаване на ситуацияите, при които тези условия са изпълнени, същността на заповедите остава относително безразлична за подчинените т.е. те ги намират за приемливи и ги изпълняват без по-нататъшно оспорване на властта, която носят. Организацията би трябвало да осигури достатъчно стимули, за да разшири „зоната на безразличие“ на всеки сътрудник, така че заповедите на мениджърите да се изпълняват; „зоната на безразличие“ може да се разшири чрез стимулиране верността към организацията.

Бърнард разграничава властта, обусловена от положението, и властта, обусловена от силата на личността. Вторият тип власт той разглежда като способност на лидера да внушава „чувство за подчиненост“ в процеса на изпълнение на задачите на организацията.

Бърнард прави подробен анализ на процеса на вземане на решения като обосновава тезата, че този процес има две страни: интуитивна и рационална или логична и нелогична и подчертава, че нелогичният аспект не трябва да бъде подценяван.

Като принос на Бърнард се изтъква и неговата идея за това, че „целта може да бъде успешно постигната само тогава, когато стремежът към нейното постигане се споделя от всички сътрудници на организацията, внасящи своя принос в общите усилия“, както и разбирането на важността на „цялото“, а не просто на отделните части (42,199-216; 39, 86-93; 26,88-95).

Значението на административната школа е свързано преди всичко с това, че разкрива необходимостта и извежда основните принципи на управление, което се основава не на личните качества на индивида, а на институтите, установения порядък и използваните подходи и методи на управление. Но и при административната школа, както при школата на научното управление, предположението за наемните работници е, че те изпълняват предсказуеми и повтарящи се задачи под строгото ръководство на мениджъра. Прилагането на постиженията на тези две школи (които множество автори обединяват с понятието класически мениджмънт) е ефективно (т.е. води до повишаване на производителността на труда и на благосъстоянието и на собственици, и на работници, и на обществото като цяло) при наличието на строго определени условия – предсказуемо търсене на продукцията, ясни задачи, неголеми конструктивни изменения, периодично внасяни в произвеждания продукт, ниско квалифицирани работници, готови да следват указанията на мениджърите. Въпреки че постиженията на

двете школи се използват в практиката на някои типове организации и до днес (по Минцбург – организациите на механичната и на професионалната бюрокрация; по Рийч - организациите за рутинни производствени и рутинни персонални услуги), промените във външната и във вътрешната среда поставят нови изисквания пред мениджмънта. По - важните от тези промени са следните: нараства благосъстоянието на потребителите, техните основни, базисни потребности са задоволени и те стават по - взискателни към качеството и разнообразието на предлаганата продукция; нараства квалификацията на работниците – този фактор, съчетан с нарастналото благосъстояние, води до това, че работниците все по-трудно приемат еднообразната, монотонна работа на високо специализираните работни места; нараства предлагането от страна на бизнес фирмите и се засилва конкуренцията между тях – на преден план излиза въпроса за запазване и увеличаване на тяхната конкурентноспособност, основен фактор за което е непрекъснатото обновяване на произвежданата продукция и на използваните технологии. Както посочват Питърс и Уотърман в своята книга „Към съвършенство във фирменото управление“: „разпространеният управленски инструментариум ни тласка към рационализъм, който разглежда с недоверие основните източници на новаторство в съвършените фирми ...междувременно водещите фирми ... изпреварват (фирмите с традиционно управление) десетки пъти по количеството и срока на внедряване на нови продукти” (28,71). Иновативните фирми не могат да бъдат успешни, ако не разчитат на творчеството и инициативността на своите служители, а провокирането и използването на творческите способности на служителите предполага използването на управленчески подходи, различни от тези, характерни за класическия мениджмънт. Тези подходи са обект на изследване в Школата на човешките отношения (1930-1950) с основни представители Мари Паркър Фолет, Елтън Мейо, Ейбрахам Маслоу, Дъглас МакГрегор, Ренсис Ликерт, Фредерик Херцбург, Крис Аргирис и Поведенската школа (1950 – до наши дни) с основни представители – Берес Скинър, Алберт Бандура.

### **ХУМАНИСТИЧНО НАПРАВЛЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕТО ШКОЛА НА ЧОВЕШКИТЕ ОТНОШЕНИЯ И ПОВЕДЕНЧЕСКА ШКОЛА**

В литературата по теория и история на мениджмънта, изследванията на Мари Фолет, Елтън Мейо и Ейбрахам Маслоу, се отнасят към т.н. хуманистично направление в мениджмънта, според което истински ефективен контрол над трудовия процес следва да има самият работник, а не строгата авторитарна система на управление (10, 58-64). Ранните теоретици от това направление апелират за по-хуманистично отношение към

работниците и като правило рязко критикуват подхода на Тейлър, превръщайки работниците в механични изпълнители, нямащи право да разсъждават и да вземат собствени решения при осъществяване на трудовия процес (Мари Фолет и Елтън Мейо). Според други представители (Маслоу, Херцбърг), работните задания трябва да се съобразяват с теориите за мотивация, така че работниците (които трябва да бъдат основния обект на внимание от страна на мениджърите) да получават възможност да реализират своя потенциал и да удовлетворят своите висши потребности в процеса на работа, което се разглежда като главно условие за повишаване на производителността на труда<sup>4</sup>.

▣ **Мари Паркер Фолет (1868-1933).** Мари Фолет изучава философия и политически науки, но изследванията ѝ обхващат най-разнообразни научни дейности в т.ч. социална психология и мениджмънт. В началото на трудовата си кариера работи в Бостън като социален работник и се занимава с предоставянето на социална, възстановителна и образователна помощ на младите хора. Участва в основаването на първата организация за създаване на вечерни образователни центрове, както и в разработването на система за предлагане на работа. След като издава своята книга „Творчески опит“ (1924), започва да работи и като консултант по управление за различни бизнес организации. През 1933 година чете лекции в Лондонския институт по

<sup>4</sup> В литературата съществуват различни подходи към класификацията на теориите, отнасящи се до Школата на човешките отношения и Поведенческата школа. Дафт обособява т.н. хуманистично направление в мениджмънта, привържениците на което отделят основно внимание на поведението на хората в процеса на труда, на техните потребности, на социалните взаимодействия и на груповите процеси в организациите. В рамките на хуманистичното направление той разграничава три области: движението за човешките отношения (Мейо, Ротлисбергер), концепцията за човешките ресурси (Маслоу, МакГрегор) и поведенческия научен подход (всички теоретици, които акцентират върху идентифицирането и анализа на движещите мотиви на поведението на работника и неговото взаимодействие с другите хора в организационната среда), като при това Мари Фолет е отнесена към административната школа (10, 58-64); Грифин възприема класификация, според която като представители на ранните поведенчески теории се разглеждат бащата на индустриалната психология германския психолог Хюго Мюнстерберг (1863-1916), Мари Фолет и Елтън Мейо; като представители на подхода на човешките отношения – Ейбрахам Маслоу и Дъглас МакГрегор; а останалите от представените тук автори – като представители на съвременната школа на организационното поведение (46,34-72); Грахам подчертава, че в науката управление съществуват две основни направления – научен мениджмънт, основан на логиката на икономиста и на ефективността и теория на човешките отношения, база на която е социалният човек, неговите чувства и отношения (9, 119); Мюлинс разграничава подход на човешките отношения с основен представител Елтън Мейо и неоподход на човешките отношения, към който включва Маслоу, Херцбърг, Макгрегор (47,27-53); някои автори обединяват всички разглеждани теории като поведенческа школа или школа на поведенческите науки и т.н. Тук се възприема един прагматичен и в известна степен времево ориентиран подход – ранните автори (приблизително до 50-те години на миналия век), теориите на които са непосредствено свързани с управлението на бизнес организациите, се отнасят към школата на човешките отношения; относително по-съвременните автори, които при това са психолози или социални психолози (като Скинър и Бандура) са отнесени към поведенческата школа, която се разглежда като съвременно продължение на школата на човешките отношения. Обединяващото начало е, че всички разглеждани теории акцентират върху едни или други фактори, които влияят върху индивидуалното поведение в т.ч. върху поведението на индивида на работното място; основната теза е, че мениджърите трябва да познават факторите, които влияят върху индивидуалното поведение, за да могат по адекватен начин да влияят върху сътрудниците на организацията и да насочват тяхната дейност към постигане на общоорганизационните цели.

икономика, които са издадени под заглавието „Свобода и координация” (1949). Друго известно нейно произведение е „Новата държава” (1918).

Розенфелд и Смит посочват, че Мари Фолет „съединява научния мениджмънт, разработен от Тейлър и неговите ученици, с новата социална психология на двадесетте години, вследствие на което подобряването на човешките отношения в производствената сфера става основна задача на съвременния мениджмънт” (42, 138). Според Паркинсон, Рустоумджи и Сапр „Мари Фолет не се интересуваше от статични неща ... нито се интересуваше от анатомията на бизнеса. Привличаха я физиологията и психологията на бизнеса...Фолет изучаваше хората, изпълняващи практическа работа, и се занимаваше с мотивацията, ценностите и развитието им” (26, 25-34). Фолет за пръв път използва в изследванията и в теоретичните разработки в областта на управлението постиженията на социалните науки, и най-вече на психологията. В своите изследвания Фолет поставя **акцент** върху ролята на групите, значението на организацията като цялостност и на динамичната природа на социалните взаимодействия.

Фолет разглежда социалните групи като основна единица за самоуправление и най-ефективен начин за постигане на справедливо гражданско общество. Тя аргументира тезата, че единица на обществото е не изолацията, а „груповият индивид”. Именно чрез групата, към която принадлежат, индивидите определят своята идентичност и реализират своя потенциал. Според нея, колективното управление и самоуправлението на групите би позволило да се постигнат най-желателните и ефективни резултати, както в държавната и в обществената сфера, така и в бизнеса. Благодарение на сблъска на идеите, членовете на групата, на предприятието или на обществото трябва да разберат, че техните собствени интереси съвпадат с интересите на цялото общество. Необходимостта да се премине от атомизирания индивидуализъм към холистичното взаимно разбиране, Фолет свързва с тезата на гешалт психологията, че организираното цяло превишава сумата на своите съставляващи; според нея най-характерна черта на съвременната психология е изучаването на интегративните процеси. Възприемането на идеите на гешалт психологията дава основание на Фолет да насочи своя анализ не към отделния индивид (Тейлър), а към организацията като цялостно социално съобщество, което тя разглежда в динамика.

Значително внимание Фолет отделя на стоящите в основата на всички взаимоотношения фундаментални понятия власт, пълномощия, конфликти, лидерство. Фолет има специфично виждане за властовите отношения в организацията. Тя обосновава тезата, че всяка власт е функционална т.е. обусловена от заеманото служебно положение и работата. След като властта се извежда от функциите или

работното задание, то тази власт няма особено отношение към вертикалните измерения и йерархията. Според Фолет делегирането на властта се определя не толкова от ръководителите, а от самата структура на организацията. Философията на делегирането на властта се определя още тогава, когато се изработва структурата на самата организация. Като съпоставя делегирането на властта и управлението по задание, Фолет обосновава тезата, че висшата власт следва да се сведе до минимум, и че хората, работещи в организацията, трябва да имат достатъчно власт, за да изпълнят своите задания – нито повече, нито по-малко. Според Фолет, щом като разпорежданията и властта се осъществяват на базата на работните задания, то заповедите нямат толкова персонифициран характер и не са адресирани към отделните индивиди. Те трябва да са в съответствие с т.н. от Фолет „закон на ситуацията”, който „трябва да действа свободно”. За мениджъра е важно да разбере цялата ситуация, преди да започне да отдава разпореждания. Фолет предлага, когато е възможно властта да се заменя с прецизно разработени инструкции и с обучение на персонала, така че работниците да знаят и прилагат най-добрите от достъпните делови подходи и да разбират причините, поради които разпорежданията и инструкциите са необходими. По такъв начин подчинението на легитимните разпореждания има по-скоро активен, а не пасивен характер. Хората се подчиняват, защото това е в техен интерес, а не защото се страхуват от последствията от непослушанието. Фолет посочва, че вътре в групата задължение на подчинените е отговорното следване на лидера, което предполага не просто изпълнение на неговите разпореждания, а активно участие във всички процеси на вземане на решения.

Фолет предлага концепцията „власт над” да се замени с концепцията „власт заедно с”, която предполага съвместна дейност и увеличаване на общите възможности на групата. Фолет подчертава, че „властта заедно с” представлява по-конструктивен начин на влияние, че властта може да се да се проявява по-скоро като съвместна, а не като принудителна дейност. Концепцията за „власт заедно с” предполага взаимосвързано поведение – всеки мениджър въздейства върху другите мениджъри и те въздействат върху него. По същия начин и работниците могат да въздействат на мениджъра, когато той въздейства на тях. Това е непрекъснато повтарящ се интеграционен процес, осъществяващ се чрез организационните структури. Функционалното единство на организационните структури е от особено значение; то е налице, когато всички индивиди и групи знаят своите функции и всяка функция съответства на способностите на индивидите и групите, които я изпълняват. Всеки човек трябва да получи властта, необходима за изпълнение на неговата работа и да

бъде подотчетен на друг. Крайният резултат от такива отношения между индивидите в организацията е не просто постигане на съгласие, а на истинското **участие**, което всеки индивид следва да взема в дейността на организацията в съответствие със своите способности. Истинското участие не е самопожертвуване, а доброволно сътрудничество. Както се вижда от особено значение за Фолет е постигането на интеграционно единство в организацията и осигуряването на условия работниците да имат активна роля в управлението на производството.

Фолет се приема за привърженик на демократичната и динамичната философия на мениджмънта (26, 25-33). Динамичната философия намира израз в нейното становище, че в добре управляваната организация хората развиват себе си като допринасят за развитието на своята организация. Истинската демокрация, според Фолет, предполага използването на потенциала на всички членове на обществото, предоставяне на възможност на индивидите да вземат участие в групите, организирани за решаване на определени проблеми и да поемат отговорност за резултата. Ако същността на демокрацията е творчеството, техниката за осъществяване на демокрацията е работата в групите.

Научните интереси на Фолет са свързани и с изследване на възникващите в групите конфликти. Като съществени конфликти тя разглежда възникването на противоречиви, но еднакво ценни гледни точки при обсъждането на проблемите. Групата трябва да решава подобни конфликти (чрез открито обсъждане) по такъв начин, че да се постигне интегрирана съгласуваност на участниците т.е. важна задача на групата е интегрирането на различията.

Фолет посочва, че за овладяването на професията на мениджъра са необходими две условия: да се усвоят научните знания и да се усвоят начините на тяхното прилагане в интерес на другите.

Идеите на Фолет са особено популярни в Япония, където се формира и организация, наречена „Общество Фолет” за пропагандиране на тези идеи. Очевидно една от причините е, че концепцията на Фолет за предимство на колективните интереси пред индивидуалните добре се съчетава с относително високата степен на колективизъм, характерна за японската национална култура. В западните общества през 90-те години на миналия век също значително нараства интереса към идеите на Фолет (42,129-141; 39,866-873).

▣ **Елтън Мейо.** Друг изследовател, търсещ начини за прилагане на постиженията на социалните науки и психологията към проблемите на организацията

на труда и практическите методи на управление, е Елтън Мейо (1880-1949). Мейо учи пет години в медицински факултет, но получава университетска диплома по философия и психология. От 1911 до 1921 година е преподавател по логика, психология и етика в Квинслендския университет в Брисбейн, Австралия. През 1921 година заминава за САЩ, където работи като изследовател най-напред в Пенсилванския университет, а от 1926 до 1947 година във Висшето училище по бизнес в Харвард. В първите години от пребиваването си в САЩ Мейо е привлечен да помогне на ръководството на тъкачната фабрика Continental Mills да реши проблема с голямото текучество в предилното отделение. Според Мейо причината за проблемите е физическата умора на работниците, която влияе на тяхното ментално т.е. психическо състояние – тяхното съзнание се изпълва с песимизъм, което води до намаляване на производителността на труда и до голямо текучество. Мейо предлага въвеждане на допълнително време за почивка и това довежда до повишаване на производителността на труда и до намаляване на текучеството. Въпреки че връзката между умората и песимистичната нагласа не е експериментално доказана, този случай показва стремежа на Мейо да използва постиженията на психологията при решаването на производствените проблеми. В своите публикации Мейо застъпва становището, че производствените конфликти се причиняват не толкова по икономически, колкото по психологически причини

Все пак голямата популярност на Мейо е свързана с неговото участие в т.н. Хоторнски експерименти, които се считат за начало на такива научни дисциплини като производствена социология и социална психология на труда. Заслуга на Мейо е широкото пропагандиране на резултатите от тези експерименти в книгите „Човешките проблеми на индустриалната цивилизация” (1933) и „Социалните проблеми на индустриалната цивилизация” (1949). Хоторнските експерименти се провеждат от 1927 до 1932 година в заводите Hawthorne Works, принадлежащи на Western Electric Company. Това е едно от добрите американски предприятия, организирано по принципите на научния мениджмънт и методите на масовото производство, разработени от Тейлър и Форд. На работниците са осигурени редица привелегии като пенсионно осигуряване, компенсации за болест и нетрудоспособност, възможност за закупуване на акции, система на представителство на работниците, собствена болница.

По-рано, от 1924 до 1927 година в Хоторнското предприятие на компанията Western Electric се провежда финансирана от General Electric програма за изследвания, целта на която е да разкрие влиянието на по-доброто осветление върху производителността на труда. Първата група експерименти (1923-1925) не позволяват

да се разкрие зависимост между силата на осветлението и производителността на труда. Става ясно, че никакви променливи са се оказали извън контрола на изследователите, т.е. други фактори, а не осветлението влияят върху динамиката на производителността на труда.

През 1927 година започват експерименти в цех за монтаж на реле, които продължават до 1932 година. Инициатор на тези експерименти е Хоумер Хайберджер – аналитик, работещ в Hawthorne Works. Целта е „да се установят истинските причини за повишаването и намаляването на производителността на труда”. Изследват се променливи като продължителност на работния ден, прекъсвания за отдых, методи за заплащане на труда. В помещението, в което се провежда един от експериментите и в което работят шест млади жени от различни националности, присъства и Хайберджер като непосредствен ръководител и научен наблюдател. Производителността нараства и при подобряване, и при влошаване на експерименталните условия. Резултатите от проведените по-късно анкети с работниците от цеха за монтаж на реле показват, че като фактори за повишаването на труда те посочват: малочислената група, типа на контрола, възнаграждението, новостта на ситуацията, интереса към експеримента, вниманието, което привлича експеримента. Тези резултати се интерпретират в смисъл, че ръстът на производителността на труда се влияе от особеното внимание, насочено към участниците в експеримента, и от удоволствието от получаването на нов, интересен опит (18, 10-13). Така се стига до формулирането на понятието Хауторнски ефект - промените в поведението, появяващи се като функция от знанието на участниците, че са наблюдавани, и техните очаквания за ролята им като участници в изследване (30,28).

Следва нова серия експерименти в цех за монтаж на устройство за сигнализация за банките. Този път не се наблюдава растеж на производителността на труда, тъй като количеството на произведената продукция се ограничава от самите работници – работниците сами задават норма на изработка, по-ниска от тази, предложена от мениджърите и формирана при използване на методите на научния мениджмънт. Изследователите разбират, че нормите на поведение, въведени от неформалната група, влияят върху трудовото поведение на индивидите в по-голяма степен от икономическите стимули и от заповедите на мениджърите. Въпреки че и заплащането, и запазването на работното място са обвързани с получаваните резултати, работниците ограничават количеството на изработената продукция, страхувайки се от основните санкции от страна на групата - остракизъм, насмешки, прозвища. Социалният остракизъм се оказва по-ефективно средство за подчинение на нормите на



неформалната група, в сравнение със стимулиращи фактори като парично възнаграждение, гарантиране на заетостта или задаване на научно обосновани норми за изработка.

Елтън Мейо е привлечен като консултант при провеждането на Хауторнските експерименти през 1928 година, след като Т. Стивенсон – директор по персонала в Western Electric се запознава с неговия доклад „Какво психологията може да даде на промишлеността през близките десет години”. През 1929 година Мейо представя резултатите от експериментите на събрание на директорите по персонала на крупните корпорации. Официален отчет за Хауторнските експерименти Мейо прави в книгата си „Човешките проблеми на индустриалната цивилизация”, в която разглежда по-общия въпрос за постигането и поддържането на социално равновесие в индустриалното общество. При разглеждането на Хауторнските експерименти Мейо поставя акцент върху връзката между ръста на производителността на участъка за монтаж на релета и развитието на сплотена работна група, управлявана от просветени и грижливи ръководители. Според Мейо, промишлените ръководители имат значителна роля за възстановяването и поддържането на социалното равновесие в индустриалното общество. Така с името на Мейо започват да се асоциират изследванията на взаимоотношенията на членовете на производствения колектив, както и на социалните аспекти на личността.

Според някои автори, като заслуга на Елтън Мейо трябва да се признае обстоятелството, че той неуморно подчертава, че мениджърите следва да вземат под внимание човешките и социалните аспекти на ситуациите на работните места, а не да се занимават само с техническите аспекти на производството. На второ място заслуга на Елтън Мейо е пропагандирането на ползите от възможността да се провеждат дългосрочни изследвания на работните места на работещите в организацията (42,173; 39, 563-570).

Според Мюлинс, Хауторнските експерименти генерират редица нови идеи, отнасящи се до значимостта на работните групи и на лидерството, комуникациите, ограниченията за производителността, мотивацията и проектирането на работните места. Докато привържениците на класическия подход виждат като фактор за увеличаване на производителността рационализирането на трудовия процес и адекватното материално стимулиране, привържениците на подхода на човешките отношения разглеждат като фактор за увеличаване на производителността хуманизирането на труда и на цялата организация. Те акцентират върху значението на неформалните групи, каквито възникват във всяка формална организация. Те

подчертават значението на възможността работниците да удовлетворяват разнообразни потребности на работното място; подчертават значението на социалните потребности на работниците и извеждат необходимостта производствената организация да се разглежда като социална институция; подчертават значението на работните групи и на груповите ценности и норми (47,27-53).

Хауторнските експерименти са критикувани за недостатъци в научната методология и за неотчитането на влиянието на външните фактори. Въпреки това, следва да се посочи, че Хауторнските експерименти разкриват важността на човешките отношения в производствените организации и стават отправна точка за по-нататъшни изследвания в това направление.

▣ **Ейбрахам Маслоу.** Маслоу (1908-1970) е автор, чието име също се свързва с школата на човешките отношения. Маслоу обосновава тезата, че индивидуалното поведение се детерминира от необходимостта да се постигне задоволяване на множество различни потребности, които при това формират йерархия, в смисъл че човек не пристъпва към задоволяване на по-висшите потребности, преди да е удовлетворил по-нисшите. Според Маслоу „човешката природа е подценена. Човекът има по-възвишена природа... и тя включва потребности от съдържателна работа, отговорност, творчество, от това да бъдеш безпристрастен и справедлив, да правиш нещо, което си струва и да предпочиташ да го правиш добре” (19,25). Тази теза на Маслоу дава основание да се направят известни заключения и за човешкото поведение на работното място. По-конкретно може да се формулира твърдението, че поведението на индивидите на работното място се мотивира не единствено от икономическите сили (както приемат представителите на школата за научното управление), а от различни потребности. Мениджърите трябва така да променят своите организационни методи, че да предоставят на работниците работа, в процеса на която работниците могат да удовлетворяват своите актуални потребности.

Маслоу завършва психологическия факултет в университета Уисконсин. Известно време работи при Едуърд Торндайк. По-късно приема професура в Бруклин Колидж и преподава там в продължение на 14 години. В Ню Йорк Маслоу изучава психология при Алфред Адлер, среща се с Ерих Фром и Карен Хорни, изучава антропология заедно с Рут Бенедикт и Маргарет Мийд, запознава се с основоположника на гешалт психологията Макс Вертхаймер. През 1951 година става ръководител на катедрата по психология в университета Брандейс, в който работи почти до смъртта си. През 1962 година заедно с група свои колеги участва в

основаването на Асоциацията за хуманистична психология. През 1967 година е избран за президент на Американската асоциация на психолозите.

Най-известното произведение на Маслоу - книгата „Мотивация и личност“, излиза през 1954 година. В него Маслоу обосновава тезата, че „ако не бъдат взети предвид най-висшите възжелания на човешките същества, те никога няма да бъдат разбрани“. Той си поставя за цел да изучава поведението не на болните от невроза индивиди (Фройд и психоанализата), а на здравите човешки същества и по-специално на т.н. от него самоактуализиращи се индивиди. Според Маслоу „развитието, себеактуализацията, стремежът към здраве, търсенето на идентичност и автономия, копнежът за върхови постижения... вече трябва да се приемат безрезервно като широко разпространена, а може би и като всеобща човешка склонност“ (19,29). Маслоу за пръв път описва „зрелите, изцяло човешки, себеактуализиращи се хора“. Той обосновава тезата, че „когато става дума за потребностите на човешки същества, ние говорим за същността на живота им“. Тази същност не може да бъде подложена на проверка в „някаква лаборатория за животни или в ситуация от епруветка“... „Химическата лаборатория и експериментите в епруветка са отвратителни модели за изучаване на човешкия живот“. За изучаване на човека е необходимо да се изследва „житейската ситуация на цялостното човешко същество в неговата социална среда“ (19, 28). Така той стига до идеята за създаването на хуманистичната психология, която е нещо различно и от психоанализата, и от теориите на бихевиористите, формирани преди всичко чрез изучаване на реакциите на опитни животни в лабораторни условия.

Според Фрейджър, изучаването на човешката природа навежда Маслоу на много заключения, включително следните основни идеи: Първо, човешките същества имат вродена склонност да се придвижват към по-високи равнища на здраве, творчество и самоосъществяване. Второ, неврозата може да се приеме за блокиране на склонността към себеактуализация. Трето, еволюцията към синергично общество е естествен и вътрешноприсъщ процес. Това е общество, в което всички индивиди имат възможност да постигнат високо равнище на саморазвитие, без да ограничават взаимно свободата си. Четвърто, ефективността в областта на бизнеса и личният растеж не са несъвместими. Всъщност процесът на себеактуализация води всеки индивид към най-високите равнища на резултативност (19,47-59).

Най-известната теория на Маслоу е т.н. йерархия на потребностите. Тя се базира на три основни предположения. Първо, хората са нуждаещи се животни, потребностите на които никога не могат да бъдат удовлетворени. Второ, състоянието на неудовлетвореност на потребностите подбужда човека към действия. Трето,

съществува йерархия на потребностите, в която физиологичните потребности се намират на най-ниското стъпало, а потребностите от самоактуализация – на най-високото. Един от важните изводи на Маслоу е, че неудоволетворените потребности на човека излизат на преден план, но те представат да доминират след тяхното удовлетворяване; човекът се предвижда напред, към ”по-високи потребности”.

Маслоу определя пет базови потребности – физиологични потребности; потребност от сигурност; потребност от принадлежност и любов; потребност от оценка на самия себе си, от самоуважение или чувство за собствено достойнство и от чувството, че си ценен от другите; потребност от себеактуализация. По-късно той добавя към тях познавателните и естетическите потребности (19, 80-96).

**Физиологичните потребности** са „най-насъщните от всички нужди”. Това означава, че ако човек е лишен от храна, от безопасност, от любов и уважение, той ще се стреми преди всичко към получаване на храна. Според Маслоу в развитите общества тази потребност е като правило удовлетворена и не влияе върху индивидуалното поведение.

Когато физиологичните потребности са удовлетворени, на преден план излизат **потребностите от сигурност** (безопасност, стабилност, зависимост, закрила, отсъствие на страх, тревога и хаос; потребност от структура, ред, закон и ограничения и др.), които също в рамките на развитите общества са достатъчно удовлетворени и не играят активна мотивационна роля.

Следващата група потребности в йерархията на Маслоу са **потребностите от принадлежност и любов (известни още като социални потребности)**. Когато тези потребности са активни „човек особено остро чувства отсъствието на приятели, съпруг/а или деца. Той жадува за отношения с хора въобще, за място в група или семейство и се стреми с голяма енергия към тази цел... Сега болката от самотата, остракизмът, отхвърлянето, липсата на приятелство и на корени излизат най-отпред”. Според Маслоу огромното и бързо нарастване на тренинговите групи (Т-групи), групите за личностно израстване и съзнателните общности може отчасти да е мотивирано от този незадоволен глад за контакт, близост и принадлежност. За да просъществува и за да е здраво, всяко добро общество трябва по един или друг начин да създава условия за задоволяване на тази потребност.

**Потребностите от оценка на самите себе си, от самоуважение или чувство за собствено достойнство и от чувството, че си ценен от другите** могат да се обособят в две групи: първо, желание за сила, постижения, адекватност, майсторство и компетентност, увереност пред света, независимост и свобода; второ, желание за

репутация или престиж, положение в обществото, известност и слава, господство, признание, внимание, важност, достойнство или оценка. Работата в организацията би могла да допринесе за удовлетворяване и на тези потребности.

**Потребността от себеактуализация** възниква, когато са задоволени всички тези потребности, но човек изпитва недоволство или неспокойствие, тъй като не прави това, за което е годен. Хората трябва да са онова, което могат да са. Те трябва да са верни на своята природа. Тази потребност се отнася до желанието на хората за самоосъществяване, до тенденцията да осъществяват онова, което потенциално са, до желанието на човека да стане всичко, на което е способен.

През 1962 година Маслоу е гост-преподавател в завода за високи технологии в Дел Мар „Нелинейни системи”. Той разглежда предприятието като „една голяма лаборатория и един голям експеримент”. Пребиваването в завода дава възможност на Маслоу да направи извода, че теориите му могат да се приложат към организационния мениджмънт. Той открива, че хората започват да функционират на оптимално равнище, когато организациите развият практики, отчитащи холистичната природа на човешките същества. Маслоу е убеден, че хуманната, просветена политика на мениджмънт, която съсредочава вниманието си върху човешкия потенциал, ще се окаже и финансово доходна (19, 428). Маслоу определя институциите, които създават условия за себerealизация, като институции с еупсихиански мениджмънт (просветено ръководство). Създава и т.н. Теория Z (но това не е популярната Теория Z на Уилям Оучи), според която съвместното вземане на решения, взаимното доверие, близостта, грижата и сътрудничеството са съществено необходими за организационното развитие. През 1965 година Маслоу разработва 36 допускания или предпоставки за напълно действаща организация. Те включват: (1) Приемете, че у всички ваши хора съществува импулсът да постигат, че те са за висок професионализъм....(2) Приемете, че хората предпочитат да се чувстват важни, полезни, постигащи успех, горди и уважавани; (3) Приемете, че всеки трябва да е колкото е възможно повече информиран за колкото се може факти и истини, за всичко, което има връзка със ситуацията ... и други. Рут Кокс посочва, че тези идеи на Маслоу предшестват възникването през шейсетте и седемдесетте години течение от идеи за мениджмънт и бизнес практики, ориентирани към хората (19,409-440). Самият Маслоу при създаването на своята Теория Z е повлиян от Теория X и Теория Y на Дъглас МакГрегър<sup>5</sup>\*

---

<sup>5</sup> Теорията на Маслоу за йерархията на потребностите има и по-непосредствено практическо приложение – тя е използвана в изследването на начина на живот за целите на пазарната сегментация, наречено „Ценности и начин на живот (VALS)”, разработена от А.Митчел. Описани са четири базови категории потребителски ценности и начини на живот на американците – движени от нуждата, ориентирани към

☞ **Дъглас МакГрегър** (1906-1964) е специалист по социална психология, който придобива изключителна популярност след създаването на своята концепция за Теория X и Теория Y и описването ѝ в книгата „Човешката страна на предприятието” (1960).

В началото на своята кариера, Дъглас МакГрегър работи като психолог; след това става директор на Антиохския колеж, а през 1954 година става професор по мениджмънт в Масачузетския технологичен институт, където остава до своята смърт.

Според МакГрегър, всяко управленско решение или действие се предшества от едни или други предположения относно човешката природа и човешкото поведение, които предположения определят индивидуалния стил на конкретния мениджър.

Допусканията, характерни за Теория X, според МакГрегър могат да се проследят в управленската литература, където се описват най-популярните управленски принципи, методи и подходи, както и в конкретната управленска практика на мениджърите на бизнес организациите. Първото предположение е, че „средният индивид притежава вродена неприязън към работата”. Според МакГрегър именно за това мениджърите поставят акцент върху необходимостта да се увеличава производителността на труда и върху системата за индивидуалното заплащане на труда. Второто предположение е, че „доколкото хората не обичат работата, необходимо е те да бъдат принуждавани, контролирани, насочвани и заплашвани, за да бъдат принудени да направят своя принос за постигане на целите на организацията”. Така системата за стимулиране не е достатъчна, за да се застави работника да изпълни своето задание – да се заставят хората да работят е възможно само чрез „външна принуда и контрол”. Третото предположение на Теория X е, че „средният човек предпочита да бъде управляван, той се страхува от отговорност, не притежава особени амбиции и търси преди всичко защитеност”. Тези три предположения, според МакГрегър, оказват непосредствено влияние на отношението на мениджърите към работниците, тъй като това, което човек приема като истина, го подбужда да постъпва по съответен начин. От своя страна, очакванията и действията на мениджърите влияят върху работниците и те привеждат поведението си в съответствие с тези очаквания. Когато лидерът допуска, че работниците са лениви, безотговорни и трябва да бъдат принуждавани, за да работят упорито, системата за оценка и стимулиране ще бъде формирана в съответствие с тези предположения, работниците ще се приспособят към

---

външния свят, ориентирани към вътрешния свят и цялостни; разкрити са и девет по-детайлизирани типа (7, 122).

тази система, и ще възприемат поведение, адекватно на предположенията на Теория Х. При това Теория Х не допуска, че е възможно работникът да се развива в процеса на работата. По този начин, организациите не могат да използват потенциала на своите работници.

Предположенията на Теория У са съвсем различни. Според тази теория:

- изразходването на физически и психически сили в процеса на работата е толкова естествено, колкото е играта или отдиха;
- мерките за външен контрол не са единствените средства за мотивация, тъй като при изпълнение на възложените задачи човек осъществява саморегулация и самоконтрол;
- задълженията по отношение на целите е функция на възнаграждението за тяхното постигане (което може да приеме форма на актуализация както на собствените, така и на организационните цели);
- средният човек се учи при подходящи условия да поема и да търси отговорност; наблюдаваното нежелание на някои работници да поемат отговорност е „следствие на придобит опит, а не вродено качество”;
- способността да се използва сравнително висока степен на въображение, изобретателност и креативност при решаването на организационни проблеми е широко разпространена сред населението;
- в условията на съвременното индустриално общество интелектуалният потенциал на средния човек се използва частично.

Според МакГрегър предположенията на Теория У водят до съвсем различни последствия в сравнение с предположенията на Теория Х. Принципите на Теория У предполагат развитието и израстването на човека в контекста на производствената ситуация. Работната сила се разглежда като „ресурс, притежаващ съществен потенциал”. Така, според МакГрегър, когато работниците са лениви, индиферентни, не поемат отговорност, не проявяват творчески способности и не сътрудничат с другите работници, то отговорността за това е на ръководството, което е избрало погрешни методи за организация и контрол.

Ако главен принцип на Теория Х е управлението и контрола, то главен принцип на Теория У е интеграция на организационната политика с индивидуалните цели на отделните работници, създаване на атмосфера, в която „членовете на организацията най-успешно могат да постигат своите цели, когато насочват своите усилия за постигането на успеха на организацията”. Когато външният контрол се заменя със самоконтрол, целите на организацията се приемат от работниците като собствени цели,

и тяхното постигане удовлетворява потребността на работниците от самоуважение и самореализация. Както се вижда, при създаването на своята концепция за Теория X и Теория Y МакГрегър е повлиян на свой ред от концепцията на Маслоу за йерархията на потребностите (42, 258-269; 39, 473-480).

▣ **Ренсис Ликърт.** Към теориите, свързани с подхода на човешките отношения, се отнася и теорията за лидерството на **Ренсис Ликърт** (1903-1981). Лидерството може да се дефинира като целенасочено влияние върху подчинените, за да се обединят техните усилия за постигането на цели, които всички те приемат като желателни. Първоначалните теории за лидерството са свързани с идеята, че всеки, който е лидер, трябва да притежава някои универсални черти, характерни за ефективното лидерство - т.н. подход на характерните черти. Като такива черти Ордуей Тид посочва: физическа и емоционална издръжливост; разбиране на предназначението на организацията и направленията на нейната дейност; ентузиазъм; дружелюбие и привързаност; порядъчност (12, 149). Важно също така е подчинените да се доверяват на лидера и да са уверени, че „работата е в добри ръце”. Год посочва, че лидерите трябва да устояват на изкушението да порицават другите за своите грешки т.е. важна черта на лидера е способността да поема отговорност. Добрите лидери трябва да са комуникативни, да имат чувство за хумор, да бъдат добри педагози (ментори). С течение на времето, обаче, подходът на характерните черти започва да се разглежда като несъстоятелен – твърде дълъг става списъкът на отличителните качества, които следва да притежават лидерите. Изследователите от Охайо формират хипотезата, че лидерството следва „да се разглежда във взаимодействие с много независими променливи, които се намират в непрекъснато движение и изменение” – започва да се изучава поведението на лидера, а не неговите „характерни черти”. Така се създават т.н. поведенчески теории за лидерството. При изследванията в Охайо, които се приемат за първите изследвания в тази област, се идентифицират два фактора, които влияят върху поведението на лидера – вниманието към подчинените и иницирането на структура (ориентация към решаването на поставените задачи). Тези два фактора не се разглеждат като конфликтующи или взаимноизключващи се, а по-скоро – като взаимнодопълващи се. По-голяма известност получават обаче изследванията на Ренсис Ликърт, в резултат на които той създава своята теория за четирите системи комплексни управляващи системи, характеризиращи се с различни лидерски стилове.

Ренсис Ликърт получава докторска степен в Колумбийския университет, работи в университета в Ню Йорк и в Изследователско бюро към компания за застраховане на



живота, след което става директор на Института за социални изследвания при Мичиганския университет. Своята теория за лидерството публикува в книгата „Нови модели на мениджмънт” (1961). Друга известна книга на Ликърт е „Човешката организация” (1967).

В своята книга „Нови модели на мениджмънт” Ренсис Ликърт обосновава т.н. принцип за поддържане на отношенията, според който лидерите трябва да осигуряват максимална възможност за това всички действия в рамките на определена организационна структура да се разглеждат като взаимнодопълващи се и да са насочени към поддържане на личното достойнство и значимостта на сътрудниците. Ликърт посочва четири плана или стилове на управление, разграничени на базата на осем променливи – лидерство, мотивация, комуникации, взаимодействие, вземане на решения, поставяне на цели, контрол и степен на изпълнение на поставената цел. Така се обособяват следните четири комплексни управленски системи:

1) **Система 1** е наречена *експлоататорска и авторитарна*. Тя се поддържа от авторитарен лидерски стил, типичен за иерархично-бюрократичните системи. Характеризира се с това, че лидерите не се доверяват на своите подчинени. Мотивацията е основана на страх, заплахи и случайни поощрения. Потокът от информация е насочен от горе на долу - целите се формират на най-високото ниво на управление, където се вземат и най-важните решения. Малкото информация, която постъпва „от долу”, е неточна и изопачена. Мнението на подчинените не се взема предвид при определянето на целите, методите и дейността на ръководителите. Контролът за изпълнение на поставените задачи е централизиран, като се набляга върху разкриването на вината за грешките. Като цяло изпълнението е неефективно, не се развива потенциала на работещите в организацията

2) **Система 2** е наречена *доброжелателно-авторитарна*; стилът на лидера се определя като снизходителен. Лидерът и работниците изграждат взаимоотношения на принципа „майстор – работник”; тези взаимоотношения могат да се разглеждат като патерналистки. Подчинените са посветени на работата в организацията в по-голяма степен в сравнение със Система 1. Мотивацията се основава както на санкциониране, така и на награди. Информацията се получава преди всичко от горе на долу, но се приема избирателно от подчинените като достоверна или съмнителна. Подчинените не оказват влияние върху процеса на формулиране на целите, методите и дейността на ръководителите. Контролът върху изпълнението на задачите е централизиран. В някои случаи могат да се вземат решения на по-ниско ниво, но е задължително съгласуването

с ръководството. Като цяло изпълнението на задачите при тази система е по-добро в сравнение със Система 1;

3) **Система 3** – тази система е наречена **консултативна**, тъй като въпреки че лидерите все още осъществяват пълен контрол, те се обръщат за консултации към своите работници преди да вземат окончателните решения. Налице е по-голямо доверие между лидери и подчинени. Като мотивиращ фактор се използват освен санкциите и наградите, и въввлечеността в работата, което осигурява относително по-висока степен на удовлетворение от работата в организацията. Развити са комуникационните канали и от горе на долу, и от долу на горе. Подчинените оказват умерено влияние при формирането на целите, методите и дейността на ръководителите. Някои от решенията се вземат на по-ниските нива на управление; висшите ръководители остават отговорни за вземането на стратегическите решения. Поради допускането на подчинените в дискусиите преди вземането на решения, намалява съпротивата при изпълнението на взетите решения. Контролът е разпределен между високите и средните нива на управление. Като цяло степента на изпълнение на целите и задачите в организацията е много по-добро, в сравнение със Система 1 и Система 2;

4) **Система 4** – тази система е наречена **партиципативна т.е. основана на участие**. Лидерът се доверява на подчинените; предоставя им възможност за участие в дискусиите по възникващите проблеми и в процеса на вземане на решения. Лидерът формира сплотени групи, интегрирани с останалите структури в организацията. Като мотивиращи фактори основно се използват личното участие и въввлечеността, ангажираността с дейността на организацията; това осигурява по-висока степен на удовлетвореност от работата в организацията. Информацията се разпространява свободно по всички канали и посоки в организацията. Подчинените могат да оказват влияние върху целите, методите и дейността на ръководството. При формирането на целите вземат участие всички членове на организацията – повечето решения се вземат от цялата група. Контролът е децентрализиран; разчита се на самоконтрола на служителите. Като цяло постига се висока степен на изпълнение на поставените цели и задачи; ръководителите са ангажирани с развитието на потенциала на работещите в организацията.

Според Ликърт, мениджърите, използващи Система 1 или Система 2, не осигуряват условия за реализация на поставените цели, за създаване на лоялност в работниците към организацията, те се сблъскват с по-висока степен на конфликтност, с по-ниска степен на мотивираност, с по-ниска степен на готовност за сътрудничество от страна на персонала на организацията. Използването на основаното на участие

лидерство е най-ефективно, но изисква големи промени в самата философия на лидерството в съответната организация; преминаването към този лидерски стил изисква продължително време. Ликърт разглежда тази система като идеал, към който следва да се стремят всички организации.

Ликърт създава и т.н. концепция за „свързващото звено” или „свързващите топлийки”, според която успешните мениджъри изпълняват функцията на информационен канал във вертикално направление и улесняват хоризонталните взаимоотношения; това позволява по-пълно обхващане на различните групи от хора в рамките на цялата организация, укрепва духа на колективизъм и стимулира открития, свободен и директен обмен на информация. Според моделът на свързващите топлийки всяка организация може да се представи като множество от припокриващи се работни групи, като мениджърите на дадена група като правило са и членове на друга група; така те играят ролята на свързващо звено между различните групи в организацията (18,428-431).

**▣ Кристофър Аргирис.** Работите на Кристофър Аргирис (1923) оказват значително влияние за хуманизация на мениджмънта и за развитие на теорията на организационното поведение.

Аргирис изучава психология, теория на бизнеса и икономика. Работи над докторска дисертация във Висшето училище за промишлени и трудови отношения при Корнелския университет, професор е в катедрата „Образование и организационно поведение” в Харвардския университет. Научните интереси на Аргирис са в областта на индивидуалното и организационното обучение, въздействието на организационните промени върху хората и начините за промяна на това въздействие, преобразуването на организацията и ролята на специалиста по социални науки като изследовател и агент на промените и други.

В книгата „Личността и организацията” (1957) Аргирис посочва, че в организациите с пирамидална структура процесът на труда, състоящ се от прости, не изискващи квалификация операции, съдейства за задържане на съзряването на личността и пречи за удовлетворяването на човешките потребности от по-висок характер. Според Аргирис в процеса на израстване всеки човек се опитва да премине от зависимото състояние, характерно за детството, към независимото състояние, характерно за зрялата възраст, т.е. да премине от безотговорното детство към отговорното състояние на възрастен човек; така недостатъкът на отговорност започва да се асоциира с детските години, а отговорното поведение със зрелостта. Но работните

ситуации в организациите, управлявани в съответствие с принципите на класическия мениджмънт, изискват, според Аргирис, лични качества, присъщи на условията на зависимост и принуда; тези ситуации се пораждат от директивното ръководство и такива методи за управленски контрол като бюджетиране, контрол на качеството, хронометраж и изследване на работните движения, определяне на норми. Аргирис приема тезата на другите представители на поведенческите науки, че работниците имат необходимост от самоутвърждаване и посочва, че организационният контрол заставя работника да се чувства покорен и зависим. Притежавайки собствена „психическа енергия”, подчинените винаги ще отдават приоритет на удовлетворяването на своите собствени потребности пред решаването на организационните задачи. Така, колкото е по-голям разрывът между личните потребности и потребностите на организациите, толкова е по-голяма вероятността работниците да изпитват неудовлетвоение, апатия, напрежение. Според Аргирис в съвременните организации фрустрация изпитват точно достигналите зрялост работници, тъй като те встъпват в конфликт с формализираните принципи и правила. Именно тук Аргирис вижда основното несъответствие между потребностите на зрялата личност и съвременната формална организация. Като изследва проблема за удовлетворяването на индивидуалните и организационните потребности, Аргирис съставя модел на континуума незрялост-зрялост. Той обособява седем параметъра за описание на развитието на личността.

Характеристика на незрялото поведение	Характеристика на зрялото поведение
Пасивност	Активност
Зависимост	Независимост
Ограничен брой модели на поведение	Разнообразни поведенски модели
Примитивни интереси	Задълбочени интереси
Краткосрочни перспективи	Дългосрочна перспектива
Подчинено положение	Водещо положение
Отсъствие на самосъзнание	Самосъзнание и самоконтрол

Фиг. 1. Континуум незрялост-зрялост

Според Аргирис, разглежданият модел не предполага, че всички хора достигат или се стремят да достигнат всичките седем параметъра на зрелостта. Той предлага следните допълнителни пояснения:

1. Приведените седем параметъра са само един аспект на личността, разглеждана като цяло. Много неща зависят също от индивидуалното възприятие, от представата на

индивида за самия себе си, от неговата способност да се адаптира и приспособява към обкръжението.

2. С преминаването от детството към зрелостта значимостта на седемте параметъра за човека постепенно се променя.

3. Разглежданият модел има за цел да осигури нагледност и не може да се използва за предсказване на поведението във всеки индивидуален случай. Въпреки това, този модел предоставя метод за описание и измерване на ръста на отделната личност в условията на определена култура.

4. Обособените седем параметъра са основани на латентните характеристики на личността, които могат и да се отличават от външно наблюдаваното поведение.

Аргирис твърди, че мениджърите могат да помогнат на работниците да преминават от състояние на незрелост или зависимост към състояние на зрялост. За тази цел в организацията трябва да се стимулира активното поведение, независимостта, формирането на дългосрочни цели, заемането на ръководни длъжности, реализирането на потенциалните възможности на сътрудниците (39, 59-68).

Крис Аргирис е известен и със създаването на концепцията за обучаващата се организация и т.н. модел на обучението по двоен кръг.

Критиката към подхода на човешките ресурси е насочена основно към това, че този подход не е достатъчно научен, че възприема твърде ограничена гледна точка, че предлага прекалено опростени концепции.

Ричард Скот, като използва два класификационни критерия – „рационалност – социален фактор” и „затворена система - отворена система” откроява четири етапа в развитието на управленската теория и практика – първо, етап, през който се приема, че индивидът е рационален, а организацията е затворена система (1900 -1930) – теориите на Тейлър и Вебер; второ, етап, през който се приема, че индивидът е преди всичко социално същество, а организацията е затворена система (1930-1960) – Мейо, Макгрегър, Бърнард; трето - етап, през който се приема, че индивидът е рационален, а организацията е отворена система (1960-1970) – Чандлър, Лауренс и Лорш; ситуационната теория и други; и четвърто - етапа след 1970 година, през който се приема, че индивидът е социално същество, а организацията е отворена система - управленските теории тук са все още в развитие; към този етап Скот първоначално отнася теориите на Карл Уейк и Джеймс Марч (и двамата автори подчертават необходимостта от използването на нови метафори в управленската теория) (28, 157). По-късно в книгата си „Организациите: рационални, естествени и отворени системи”

(2002) Скот отнася към отворените естествени (социални) системи и други концепции в т.ч. концепцията за организационното учене, за социо-техническите системи и други. Така, като недостатък на школата на човешките ресурси може да се посочи и това, че организацията се разглежда като затворена система.

▣ **Организационно поведение.** През 50-те и 60-те години редица автори възприемат по-психологическата ориентация при изследването на производствените организации, като акцентират върху изучаването на индивидуалната мотивация, на групите и на стиловете на лидерство – така възниква школата на организационното поведение. Теорията за организационното поведение има интердисциплинарна база – тя се разработва на основата на дисциплини като психология, социология, антропология, икономика и дори медицина. Школата на организационното поведение разглежда взаимодействието между индивидите, групите и организацията като цяло. Главната теза е, че правилното използване на науката за поведението винаги ще способства за повишаване на ефективността както на отделния работник, така и на организацията като цяло. В рамките на тази школа предприятието се разглежда преди всичко като социален организъм, състоящ се на свой ред от много по-малки социални организми (групи) и изпитващ въздействието на възгледите, ценностите, навиците и конфликтите на персонала и на конкретното културно обкръжение. Организационното поведение включва теми като удовлетвореност от работата, мотивация, лидерство, групова динамика, комуникации, организационна политика, междуличностни конфликти, стрес, структура и проектиране на организацията, организационно развитие и е важен елемент на съвременната управленска теория (8; 42).

В книгата си „Организационно поведение” Фред Лютенс посочва, че за създаването на теоретичен модел на организационното поведение от особено значение са три подхода: когнитивният подход, бихевиористкият подход и подходът за социалното обучение (social learning) (18, 19-22). Поради тези причини и поради това, че изследванията на бихевиористите разкриват редица фактори, които влияят върху индивидуалното поведение, ще бъдат разгледани накратко някои специфични особености на бихевиористкия подход.

Основната теза на **бихевиоризма** е, че външното обкръжение е ключов фактор, влияещ върху човешкото поведение. Не е необходимо да се използват психически структури (като потребности, мотиви, ценности) за обяснение на поведението на личността, тъй като личността може да се разглежда като натрупан набор от заучени модели на поведение. За да се **обясни** индивидуалното поведение е необходимо да се

провери какви точно условия от външната среда са повлияли върху него. За да се **повлияе** върху поведението е необходимо да се манипулират променливите от външната среда (независими променливи от гл.т. на личността), които дават възможност да се прогнозира и измери поведенческата реакция (зависимата променлива). Според Уотсън „бихевиоризмът ... е изучаването на стимула и реакцията, така че имайки стимула, да можем да предвидим реакцията, и разполагайки с реакцията, да можем да предвидим стимула” (35,290).

**▣ Бъръс Скинър.** За основател на съвременния бихевиоризъм се счита Бъръс Скинър (1904-1990). Скинър изучава английска литература, но получава докторска степен по психология в Харвардския университет. Работи последователно в Университета в щата Минесота, Университета в щата Илинойс, Университета в Харвард. Скинър се счита за умел дресировчик на животни – той притежавал способността да застави животните да изпълняват определени действия в определено време. Прави опити преди всичко с мишки и гълъби; разработва процедура за използване на гълъби за насочване на военни ракети към целта. По-известни книги на Скинър са ”Отвъд свободата и достойнството” (1971), „Наука и човешко поведение” (1953) и други, както и утопичния роман „Уолдън две” ( „Уолдън” е роман на Х. Торо, описващ живота в девствените гори в противовес на цивилизацията; Скинър описва свят, основан на регулирането на човешкото поведение чрез положително подкрепление). Скинър се счита от мнозина за най-големия американски психолог и има редица награди на Американската психологическа асоциация. Въпреки че нито една от книгите на Скинър не е посветена на мениджмънта, резултатите от неговите изследвания се използват в управлението на множество организации, поради което разглеждането на неговата теория се включва в темата за еволюцията на управленската мисъл.

За Скинър поведението е функция от неговите последствия. Като заслуга на Скинър се посочва въвеждането на понятието оперантно обуславяне. За да се опишат принципите на оперантното обуславяне, прилагани към поведението на човека, се използва термина „модификация на поведението”. Модификацията на организационното поведение може да се разглежда като по-общ термин за обозначаване на „систематичното подкрепление на желателното организационно поведение и неподкрепление или наказание на нежелателното организационно поведение”. Така модификацията на поведението – това е индивидуално обучение чрез метода на подкреплението (8,158). С други думи, теорията за оперантното обуславяне е

своеобразна теория за обучението (ученето). Обучението (ученето) се определя от психолозите като „всяко относително постоянно изменение в съществуващата връзка между стимул и реакция”. Според бихевиористите обучение може да се осъществява по два начина – чрез класическо обуславяне (classical conditioning) и чрез оперантно обуславяне (operant conditioning). **Класическото обуславяне** се представя от схемата „стимул – реакция” и води до т.н. респондентно поведение, което предполага характерна реализация, предизвикана от известен стимул; при това стимулът се появява преди реакцията и я обуславя. **Оперантното обуславяне** е свързано със схемата „реакция-стимул”. При оперантното обуславяне реакцията се осъществява преди и в очакване на стимула т.е. последствията от дадено поведение влияят върху тенденцията на организма за повторение на това поведение в бъдеще. Или както се обобщава в т.н. закон за ефекта на Торндайк „човек възпроизвежда образци и модели на поведение, последствията от които възприема като положителни (благоприятни) и се стреми да не допуска образци на поведение, последствията от които възприема като негативни.” Практическият извод от този закон е, че мениджърите могат да влияят върху постъпките на подчинените като манипулират предполагаемите последствия.

Оперантното обуславяне оказва по-голямо въздействие върху поведението на индивида в сравнение с класическото. Оперантното обуславяне обяснява, макар и опростено, множество форми на организационното поведение. Някои принципи на оперантното обуславяне могат да помогнат на ръководителите да повлияят на поведението на сътрудниците като използват положително или негативно подкрепление. Като **подкрепление** (reinforcement) се разглежда това, което „може да повиши интензивността на ответната реакция” или събитие (стимул), което следва след реакцията и увеличава вероятността за нейната поява в бъдещето. С други думи подкреплението усилва това поведение, след което следва. Съществуват четири вида подкрепления.

Първо – **положително подкрепление** или предоставяне на положителен стимул. Като положително подкрепление се разглежда всеки фактор, който усилва честотата на възникване на необходимата реакция. Така, паричното възнаграждение за добре свършената работа - това е положително подкрепление. Освен паричното възнаграждение като форма на положително подкрепление, могат да се използват и нефинансови стимули като похвала, признаване на заслугите, допълнителен отпуск, различни подаръци и други.

Второ, **наказание** или предоставяне на отрицателен стимул – поведенската реакция отслабва; наказанието е средство за премахване на нежелателно поведение;



характерно за наказанията е, че тяхното въздействие продължава и след тяхното отстраняване. Редица изследвания сочат, обаче, че използването на наказанията като стратегия за контрол над поведението води до поражение и на двете страни – когато наказанието не е твърде сурово, нежеланото поведение се появява отново; когато наказанието е твърде сурово (за да е ефективно) се появяват странични ефекти като ненавист и жажда за отмъщение.

Трето, **негативно подкрепление** - представлява стимулиране на желателно поведение чрез отстраняване на отрицателен стимул (наказание) – благодарение на това отстраняване се повишава вероятността за повторение на желателното поведение. Например, работникът започва да работи по-старателно, за да избегне порицанията и негативните забележки от страна на мениджъра.

Четвърто – **затормозяване или затихване** – отстраняване на нежелателно поведение чрез оттегляне на положителен стимул (отказ за повишаване в длъжност, намаляване на премии, намаляване на заплащането на труда) – по този начин се намалява вероятността за повторение на нежелателното поведение.

Според Скинър поведението може да се управлява, като се прави избор каква реакция да се подкрепя и какъв режим на подкрепление да се използва. Режимът на подкрепяне може да се построи като предварително се задава определен времеви интервал или определен интервал от реакции за осъществяване на подкрепленията. При времевия интервал подкрепленията се появяват през определен промеждутък от време. При интервала от реакции подкрепленията се появяват след като са изпълнени определен брой реакции. При това подкрепленията могат да се осъществяват във фиксиран режим – винаги след определен интервал от време или след определен брой реакции; или в променлив режим – след различен интервал от време или след различен брой реакции.

Сътрудникът има ниска интензивност на труда. Майсторът изисква да се ускори изпълнението на работните задания.	Сътрудникът увеличава интензивността на труда	Майсторът поощрява сътрудника като предлага повишаване на заплащането на труда.	<b>Позитивно подкрепление</b> – повишава се вероятността за повторение на желателното поведение.
		Майсторът се отказва от правенето на негативни забележки	<b>Негативно подкрепление</b> – отказ от негативни забележки – вероятността да се повтори желателното поведение се увеличава.

	Сътрудникът продължава да демонстрира ниска интензивност на труда	Отказ от повишаване в длъжност, промяна на заплащането на труда в съответствие с постигнатите показатели	<b>Затихване</b> – намалява се вероятността да се повтори нежелателното поведение
		Работникът получава наказание. Майсторът прави забележки с негативен характер	<b>Наказание</b> – намалява се вероятността да се повтори нежелателното поведение

Фиг. 2. Промяна на поведението чрез подкрепления (10, 514)

Модификацията на поведението в организациите може да се осъществи чрез следния пет-етапен процес (8,164):

- **Първо**, идентифициране и определяне на конкретното специфично поведение – търсят се отговори на въпросите: Може ли поведението да се наблюдава? Може ли поведението да се измери?

- **Второ**, ръководителите трябва да измерят или да определят случаите на проявление на наблюдаемото поведение – следва да се определи увеличава ли се, намалява ли се или остава без промяна наблюдаваното поведение.

- **Трето**, ръководителите правят т.н. АВС- анализ на наблюдаваното поведение (разкриване на предпоставките, на поведението, на последствията), чрез който се опитват да определят какъв е реалният проблем – например, анализ на яснотата на стандартите (анализ на предпоставките), анализ на възможностите на сътрудника да изпълни поведението (анализ на поведението), анализ на спецификата на подкрепленията (анализ на подкрепленията).

- **Четвърто**, на този етап се избират стратегиите, чрез които да се усилят желателните типове поведение и да се намалят нежелателните типове поведение; възможните стратегии са: позитивно подкрепление (награда), негативно подкрепление (отказ от наказания при наличие на желателно поведение), наказание, затихване (отказ от положително подкрепление).

- **Пето**, оценка – проследяване на промените в поведението след прилагането на програмата за действие и при необходимост внасяне на промени в програмата за действие.

Критиката на теорията за модификация на поведението акцентира преди всичко на това, че под влияние на подкрепленията не се осъществява реално изменение в поведението, индивидът временно променя поведението си, така че да получи желаните

„възнаграждения“; след като подкреплението се прекрати, настъпва затихване, т.е. желателното поведение повече не се проявява. При редица изследвания мениджърите посочват, че използват различни форми на положително подкрепление; не всички работници, обаче, потвърждават подобни заявления.

**▣ Алберт Бандура.** Основен представител на теорията за социалното обучение (социално-когнитивната теория) е Алберт Бандура (1925). А.Бандура завършва аспирантура в Университета в Айова; работи като професор в Станфордския университет; бил е президент на Американската психологическа асоциация. По-известни книги на Бандура са: „Принципи на модификацията на поведението“ (1969), Теория за социалното учене (1977) и други.

Социално-когнитивната теория придава особено значение на социалните причини за поведението и на когнитивните мислителни процеси за всички аспекти на функционирането на човека – мотивация, емоции и действия. Первин и Джон посочват, че представителите на социално-когнитивното направление се опитват да преодолеят традиционното разделение между бихевиористките и хуманистичните представи за човека в психологията на личността. „Тези психолози са бихевиористи в своето пристрастие към системното изследване на човешкото поведение, но те са хуманисти в своето подчертаване на възможностите на човека да влияе върху своята съдба и да се развива в установените за него биологични граници. Техният разрив с традиционната теория за ученето намира израз в признаването на ролята на когнитивните процеси и в предположението, че обучение може да се осъществява и в отсъствие на външни възнаграждения“ (обучение чрез подражание и обучение на базата на самоконтрол) (27,436-452).

Основната теза на социално-когнитивната теория е, че поведението на човека не е продукт само на външни възнаграждения и наказания; всеки човек притежава самореактивни способности, които му позволяват да осъществява известен контрол над своите собствени чувства, мисли и действия; така поведението се регулира от взаимодействието на самоиндуцирани и на външни източници на влияние. Поведението на човека като цяло се осъществява в отсъствие на непосредствено външно подкрепление; то се намира под контрола на самоподкреплението. Самоподкреплението е процес, при който хората установяват за себе си определени стандарти на поведение и реагират на своите собствени действия в духа на самовъзнаграждения или самонаказания (3, 181).

В рамките на социално-когнитивната теория от значение са следните понятия. Първо, цели - всеки човек формира собствени цели, които са свързани със способността да се предвижда бъдещето, както и със способността за самомотивация; целите позволяват на хората да организират своето поведение през продължителни периоди от време. Целите на човека са организирани в система; тази система обаче не е строго фиксирана; човек може да променя своите цели в зависимост от това, какво е важно за него в конкретния момент или какви възможности възникват в обкръжението. Второ, компетенции или навици, които владее съответният индивид; включват едновременно и начини на мислене, и навици за практическо решаване на житейски проблеми; при това човек може да бъде компетентен в определени сфери на дейност и да не бъде компетентен в други сфери на дейност. Трето, процес – тъй като поведението се поддържа от очакванията или от прогнозираните последствия, а самите очаквания са резултат от когнитивни процеси, хората са в състояние да предвидят последствията преди да извършат определено действие. В рамките на тази теория се предполага, че хората имат вътрешни стандарти за оценка на своето поведение и на поведението на другите; тези стандарти задават целите, които човек се стреми да постигне, както и подкрепленията, очаквани от вън или от самия себе си. Предполага се също така, че процесът на самоподкрепление е особено важен за поддържане на дейността за продължителен период, когато отсъстват външни подкрепления (труда на писателите). Чрез вътрешните самооценъчни реакции от типа на похвали и чувство за вина, индивидите награждават себе си за следване на своите стандарти или наказват себе си за тяхното нарушаване. Хората се различават по стандартите, които приемат за себе си, но общото между тях е, че предусещането на удовлетвореността от постигането на желания резултат и очакването за неудовлетвореност при неуспешни действия е мощен стимул за действие. С други думи, стандартите и очакваните последствия обясняват целенасоченото поведение на индивидите. Така, хората се разглеждат като проактивни, а не като реагиращи – те създават свои собствени стандарти и поставят свои собствени цели, а не просто реагират на изискванията на външната среда. Благодарение на способността на човека да поставя собствени стандарти и да осъществява самоподкрепа става възможна съществена саморегулация или самоуправление на дейността - човек може да установява цели за бъдещето и да има власт над своята съдба.

В теорията на Бандура, особено място заема и концепцията за **самоефективността** (self-efficacy) т.е. за представата на индивида за своята способност успешно да действа в конкретни ситуации; самовъзприятието на индивида за това,

доколко той е способен да се справя с проблемите, които възникват. Тази представа влияе върху това към каква дейност се ориентира индивидът, колко усилия влага за решаването на възникнали проблеми, колко дълго запазва своята настойчивост при изпълнението на различни задачи, какви емоционалните реакции възникват в процеса на решаването на различни проблеми или на изпълнение на различни задачи. С други думи, представите за собствената ефективност оказват влияние върху моделите на мислене, мотивацията, резултативността и емоциите. По-конкретно, хората, които предполагат, че ще могат да се справят с дадено задание (висока самооценка) изпълняват това задание по-добре, в сравнение с тези, които които предварително са имали нагласата, че няма да се справят (ниска самооценка). За организационното поведение е важно, че редица изследвания показват ясна взаимозависимост между самоефективността (самооценката) и трудовите показатели и между самоефективността и способността да се запазва спокойствие при стресови ситуации. Работниците с висока самоефективност или висока самооценка по-настойчиво се стремят към постигането на целите, по-успешни са при реализацията на целите и по-рядко допускат да бъдат стресирани. Оценката на собствените постъпки се влияе от предшестващото поведение и от критериите (хората), избрани за сравнение. Хората се стремят да повишават стандартите за изпълнение след постигане на успех; стандартите за изпълнение се снижават до по-реалистично ниво в резултат на повтарящи се неуспехи. За повишаване на самооценката на работещите в организацията, следователно, от значение е възлагането на изпълними задачи и предоставянето на обратна връзка за постигнатите успехи – повишената по този начин самооценка повишава интереса към извършваната работа и вдъхновява за осъществяване на продължителни усилия дори при отсъствие на външни възнаграждения.

Значението на теорията на Бандура за усъвършенстването на управлението е в това, че се подчертава, че поведението на индивида се влияе както от личностните характеристики, така и от обкръжаващите условия. Тъй като според тази теория индивидите с висока самооценка постигат много по-високи резултати в своята работа, мениджърите могат да подпомогнат служителите да се справят по-добре със своите задания като създават условия за повишаване на тяхната самооценка т.е. като насърчават поставянето на собствени цели, насърчават повишаването на степента на самоконтрол, предоставят своевременна обратна връзка за постигнатите успехи (програми за оценка на резултативността), предоставят подходящи обекти за подражание и други (8, 116).

Източници на самоефективност	Обратна връзка	Поведение - характеристики	Резултат
Минали и настоящи успехи Резултативност на други хора Обществено мнение и самоубеждение	Висока вяра в своята самоефективност	Да утвърждаваш себе си - да избираш най-добрите възможности Да управляваш ситуацията – да избягваш или неутрализиращ препятствия, да набелязваш цели Да планираш, подготвяш, практикуваш Упорито да се стремиш към целта – да си настойчив Творчески да решаваш проблемите, да се учиш от грешките Да разчиташ на успех	Успех
Емоционално състояние	Ниска вяра в своята самоефективност	Да си пасивен Да избягваш трудните задачи Да изработваш в себе си скромни стремежи и ниска степен на привързаност към работата Да си съсредоточен върху собствените недостатъци Да не се опитваш да предприемаш и най-малките усилия Да изоставяш работата и да изпитваш обезкураженост заради неуспеха Да обясняваш неуспеха с липса на способности или на късмет Да намиращ извинения за неуспеха Да се безпокоиш, да изпитваш стрес, да изпадаш в депресия	Неуспех

Фиг. 3. Приложение на теорията на Бандура в производството (8, 117)

### **ШКОЛА НА КОЛИЧЕСТВЕНИТЕ МЕТОДИ**

Школата за количествените методи в управлението възниква след Втората световна война и се базира на постиженията на математиката, статистиката, инженерните науки, както и на развитието на информационните технологии. Необходимостта да се прилагат научни методи при анализа на работите се разкрива още от Тейлър, но до Втората световна война това прилагане има ограничен характер. По време на Втората световна война англичаните търсят начини за най-ефективно използване на ограничени брой изтребители и на средствата за противовъздушна отбрана; по-късно се търсят начини за повишаване на ефективността на доставките за съюзниците в Европа. За решаването на тези и на други подобни задачи са привлечени научни работници от Англия и САЩ. Количествените методи, групирани под общото название „изследване на операциите“, се прилагат от специално създадените работни групи, за да се помогнат военните да използват по-ефективно ресурсите, с които разполагат.

След Втората световна война консултантски фирми като Arthur D. Little, Inc. и индустриални фирми като Du Pont и General Electric използват някои методи от изследването на операциите за избиране на месторазположението на предприятията,

за планиране на запасите и за решаване на други управленски задачи. По - специално количествените методи в управлението се фокусират върху вземането на решения, използването на формални математически модели, както и върху използването на компютърна техника. Като основни области в рамките на школата за количествените методи в управлението повечето автори разглеждат следните:

**Количествени методи** - използват се техники като линейно програмиране, моделиране, симулации и други, за да се подпомогнат мениджърите да вземат решения като: къде да разположат нов завод, как да определят размера на запасите, как да изберат къде да инвестират финансовия капитал и други.

**Управление на операциите** - това е област, непосредствено свързана с процесите на производство на продукти и услуги. За решаване на производствените задачи специалистите по управление на операциите използват различни математически методи и преди всичко – методи за прогнозиране, моделиране на запасите, линейно и нелинейно програмиране, теория за масовото обслужване, формиране на производствени графици, анализ на критичната точка и други.

**Тотално управление на качеството** – специфична управленска стратегия, свързана с определени методи и позволяваща да се предоставят на потребителите качествени услуги и продукти; в тази стратегия са въввлечени всички – от висшия мениджър до работника с минимална заплащане; тази стратегия обхваща и външните потребители и доставчици, и вътрешните потребители и спомагателен персонал; тази стратегия изисква движението за адекватно качество да се превърне в доминираща култура на организацията.

**Управленски информационни системи** - подпомагат се мениджърите да участват в проектирането на системи, осигуряващи необходимата информация за вътрешната и външната среда на фирмата – информация, която може да подпогне вземането на ефективни управленски решения.

▣ **Херберт Саймън.** Изследовател, който може да бъде отнесен както към школата за количествени методи в управлението, така и към поведенческата школа, е носителят на Нобелова награда по икономика за 1978 година Херберт Александър Саймън (1916 - 2001). Водеща линия в изследванията на Саймън е стремежът да създаде наука (поведенческа теория) за вземането на решение, което е подчертано и в заглавията на двете от най-известните му книги: „Административно поведение: изследване на процеса на вземане на решение в административната организация” (1947) и „Новата наука за управленски решения” (1960).

Саймън се занимава с политология в Чикагския университет, където защитава докторска дисертация през 1943 година; работи в Международната асоциация на градските мениджъри и в Бюрото за обществена администрация при Калифорнийския университет; преподава в Илинойския технологичен институт, а по-късно преминава в Университета Карнеги-Мелон, където е професор по изчислителна техника и по психология. Основните идеи за вземането на решения и за управлението Саймън разработва още в първата си книга „Административно поведение”.

Според Саймън всяка практическа дейност се състои от „решения” и „действия”. Управлението и администрирането следва следователно да се разглеждат и като процеси на вземане на решения, и като процеси, съдържащи действия.

Саймън разглежда решението като понятие с йерархичен характер. Всяко решение на ниско равнище е свързано с реализация на целите, които са зададени и идват непосредствено отгоре. Решението – това е логическо взаимодействие „средства – резултати”, при това резултатите (целите) на едно ниво стават средство, с помощта на което се постигат целите на висшестоящото ниво. Поведението при вземането на решение се характеризира с целенасоченост, когато е ориентирано към постигане на целите. То е рационално в тази степен, в която е насочено към постигане на предварително поставените цели. Рационалността, според представите на икономистите и занимаващите се с изследване на операциите, има обективен характер. Тя намира израз в решения, които максимизират стойността за мениджъра или за организацията. Но, според Саймън, обективна рационалност практически не съществува, тъй като тя предполага съвършено знание за всички възможни варианти на избор и за техните резултати, а също така и използване на определени начини за получаване на тези знания. Саймън дефинира идеята за рационалността като „имаща отношение към предпочитаните алтернативи на поведение в рамките на някаква система от ценности, при това последствията от това поведение се поддават на оценка”. Така дефинираната обективна рационалност, според Саймън, може да се постигне „на теория” от икономическия субект, разглеждан от класическата икономическа теория, но не и от административния работник, действащ в реалния свят, където се вземат решения. Този работник има ограничени знания или ограничена рационалност. При решаването на организационните задачи той осъществява последователно търсене на случайно избрани алтернативни решения и постига по-скоро удовлетворителни, а не максимални резултати. Като правило, установяват се минимални стандарти за ефективност и при тяхното постигане се прави съответен избор като търсенето на други алтернативи се прекратява. С други думи, администраторът, в рамките на теорията за



вземане на решение на Саймън, на базата на личния си опит избира това решение, което приема за удовлетворително изпълнение на заданието. Саймън посочва, че „понятието „удоволтвореност” не играе никаква роля в класическата икономическа теория, докато в психологията, в теорията за мотивацията, то е едно от най-важните (33, 54-73). Според болшинството психологически теории, подбудата за действие се поражда от неудоволтворените стремежи и изчезва след тяхното удовлетворяване. Нещо повече, условията за настъпване на удовлетвореност не са неизменни, а се определят от нивото на стремежите, което може да бъде по-високо или по-ниско в зависимост от жизнения опит. Ако ние искаме да обясним поведението на основата на тази теория, трябва да предположим, че цел на фирмата е не максимизацията, а постигането на определено ниво на печалби, поддържане на определен пазарен дял и на определено ниво на продажби. Фирмите се стремят да постигнат по-скоро удовлетворение, а не максимизация” (33, 54-73). Така Саймън, заедно със своите колеги от университета Карнеги-Мелон (така наречената теоретична школа Карнеги - Мелон) развиват идеите за сатисфакцията (постигане по-скоро на удовлетворителни, отколкото на максимални резултати при вземането на решения), за ограничената рационалност и за последователното търсене на удовлетворително решение. Според Саймън тъй като мениджърите, вземащи решение, не работят в условията на съвършено знание възниква неопределеност, която е нещо неизбежно. Саймън и неговите последователи разработват административния модел на мениджъра. Този мениджър се отличава от образа на мениджъра, описван от нормативната теория, който максимизира процеса на вземане на решение (мениджърите като мислещи калкулатори). За административния модел на мениджъра е характерно това, че той притежава много по-скромни възможности, няма пълна информация за вариантите на избор и за техните последствия и за това изпитва удовлетворение т.е. задоволява се с приемливите, а не с максималните резултати. Поради това, че теоретиците от школата на Карнеги - Мелон се опитват да опишат по какъв начин фактически се вземат решения, а не как трябва да се вземат решения, техният подход се нарича от някои автори поведенческо- описателна теория. Той е част от т.н. нерационални модели за вземане на решения.

Като изследва защо добрите шахматисти могат да запомнят разположението на около двадесет фигури на шахматната дъска при недовършена шахматна партия, а по-слабите шахматисти не могат, Саймън стига до извода, че шах-майсторите имат по-добре развита дългосрочна шахматна памет, която подсъзнателно запомня моделите на т.н. от Саймън „шахматни речници”. Докато обикновените шахматисти имат речник от

около 2 000 модела, шах-майсторите имат речник от 50 000 модела. Оказва се, че шахматистите не мислят чрез модел от типа на дървото от решенията, а по-скоро чрез модел, за който са характерни следните въпроси: „Виждал ли съм това преди? В какъв контекст? Какво даде резултат преди?” Професионалистите се различават от дилетантите по богатите „речници от стереотипи”, създадени чрез обучение и особено – чрез натрупване на практически опит. Тези стереотипи Саймън нарича „стари приятели”. Използването на тези „речници от стереотипи” обяснява защо мениджърите могат да вземат решения „по интуиция”, а също така и аргументират необходимостта от експериментиране. Така Саймън инициира въвеждането на методите на преподаване, разработени в Харвард (28, 127).

### ***СЪВРЕМЕННИ ПЕРСПЕКТИВИ ПРЕД УПРАВЛЕНСКАТА ТЕОРИЯ***

През последните две десетилетия на миналия век в икономиката на развитите страни настъпват радикални промени – намалява значително броят на заетите в индустрията поради високата степен на автоматизация на производствените процеси, увеличава се броят на заетите в услугите, информационните технологии навлизат във всички сфери на обществения живот и предизвикват радикални промени в условията за бизнес, протичащите процеси на глобализация превръщат света в единно поле за бизнес дейност, разнообразяват се потребностите на потребителите, а овладяването на гъвкавите методи за производство прави възможно изпълнението на индивидуални поръчки (кастомизация). За осмислянето на тези промени се създават редица нови теоретични концепции – Даниел Бел въвежда термина постиндустриално общество и „в опит за социално прогнозиране” прави подробна характеристика на социалните промени, кито се очаква да се осъществят през следващите десетилетия, П. Дракър нарича новата епоха посткапитализъм и предрича преминаването към общество на познанието, Лестър Търоу систематизира „новите правила за хората, компаниите и нациите в икономиката, основаваща се на познанието”, а Тофлър предлага своята концепция за Третата вълна или за информационното общество и обосновава тезата, че основният конфликт на нашето време, „свръхборбата” е конфликтът между силите на индустриалната цивилизация и силите на новото информационно общество (Третата вълна). Тези радикални промени предизвикват висока степен на нестабилност във външната среда, в която оперират бизнес фирмите. Повечето от елементите във външната среда на фирмите се променят бързо и непредсказуемо и огромното предизвикателство пред управляващите е да овладеят стратегии за оцеляване и развитие в условията на тези промени. Възникват редица нови теоретични концепции,

които подпомагат управляващите в справянето с тази задача. Две от най - популярните от тях са системният подход и ситуационният подход.

### **СИСТЕМЕН ПОДХОД В УПРАВЛЕНИЕТО**

**Общата теория на системите** като специална концепция за пръв път е формулирана през 30-те години от австрийския биолог Людвиг фон Берталанфи (1901 – 1972). По-късно се възприемат и понятията „системен подход”, „системно изследване”, „системно мислене”. Сред най-известните автори, допринесли за развитието на теорията на системите, са и психологът А. Рапопорт, икономистът Кенет Боулдинг, специалистът по изследване на операциите Ръсел Акоф, кибернетикът У. Рос Ешби, математикът М. Месарович и други (32). През 1954 година по време на беседа между Л. Берталанфи, К.Боулдинг, Р. Джерард и А. Рапопорт възниква идеята за създаването на новото системно движение в науката.

Берталанфи дефинира системата като „комплекс от елементи, намиращи се във взаимодействие” (32,23-82). Може да се предложи следното обобщение на множеството определения на понятието система: „първо, системата представлява цялостен комплекс от взаимосвързани елементи; второ, системата образува особено единство със средата; трето, като правило, всяка изследвана система е елемент от системи от по-висок порядък; четвърто, елементите на всяка изследвана система на свой могат да се разглеждат като системи от по-нисък порядък” (32,12).

Всяка система получава някакви ресурси от външната среда, трансформира ги и връща нови ресурси (продукти) във външната среда. В съответствие с теорията на системите дейността на организацията се описва чрез термините ресурси на входа, процес на трансформация, продукти на изхода, обратна връзка и външна среда. Ресурсите на входа - това са материалите, хората, машините и съоръженията, информацията и други. Процесът на трансформация предполага използването на определена технология за превръщане на ресурсите на входа в готови продукти на изхода на организацията. Обратната връзка – това е информацията за получаваните от организацията резултати, която информация в значителна степен влияе върху вземаните решения в организацията. Външната среда обхваща всички фактори извън организацията, които влияят върху нейната дейност. Организациите се разглеждат като **отворени системи** т.е. като системи, чието оцеляване и развитие зависи от двустранните взаимодействия и тясната взаимозависимост с външната среда. Съществуват и затворени системи – мостове, сгради, механични играчки – всички те не обменят информация с външната среда. По-конкретно като отворена система се разглежда такъв механизъм, който е способен да регулира своята вътрешна дейност в

съответствие с промените в околната среда. Така живите организми, организациите, социалните групи се разглеждат като напълно отворени системи.

Всяка отворена система се характеризира с хомеостазис; ентропия; структура, функции, диференциация и интеграция; необходимо разнообразие; еквифиналност; еволюция.

С понятието **хомеостазис** се обозначава способността на системите за саморегулация, за поддържане на състояние на стабилност. Стабилното състояние е резултат от съществуването на коригиращи механизми, които се задействат, когато настъпят отклонения от зададените норми.

С понятието **ентропия** се обозначава тенденцията, характерна преди всичко за затворените системи, да се развиват към постепенно изтощение и смърт т.е. способността на затворените системи да се саморазрушават. Отворените системи могат да противостоят на ентропийните тенденции като се стараят да поддържат своята жизнена дейност, поглъщайки енергия от външната среда; поради тази причина те се характеризират с т.н. отрицателна ентропия. Задача на мениджмънта е така да организира взаимодействието между организацията и нейната външна среда, че да се минимизират процесите на ентропия.

**Структурата, функциите, диференциацията и интеграцията** са характеристики на всяка отворена система. Структурата позволява да се обясни поведението на системата от гледна точка на отношенията между нейните части, външните въздействия и ответните реакции. Но познаването на структурата не е достатъчно за разбирането на системата. Структурата, функциите, поведението и другите характеристики на системата са тясно взаимнообвързани. По-сложните организми (системи), като правило, се характеризират с по-високо ниво на диференциация и специализация на функциите (в сложния организъм за осъществяване на определени функции съществуват специфични органи) и изискват по-сложни форми на взаимодействие за поддържане на устойчивостта на цялостния организъм (например, с помощта на мозъка). Подобни сложни отношения между структурата на системата, нейните функции, нивото и характера на диференциация и степента на интеграция се наблюдава и при социалните системи, каквато е всяка организация.

Принципът на **необходимото разнообразие** е свързан с диференциацията и интеграцията, характеризиращи сложните системи. Същността на този принцип е в това, че разнообразието на вътрешните механизми на регулация на системата трябва да съответства на сложността на външната среда, с която системата взаимодейства.

С понятието **еквифиналност** се обозначава способността на отворените системи да постигат зададено крайно състояние по различни начини и при различно начално състояние – по това отворените системи се различават от затворените системи, в които системните отношения са закрепени в твърда взаимовръзка между причини и следствия.

**Системната еволюция** – това е способността на отворените системи за развитие т.е. за преминаване от по-прости към по-сложни форми на диференциация и интеграция и към по-висока степен на сложност на системата като цяло. Това значително разширява способността на системата да се справя с проблемите, които поставя пред нея външната среда, а също така способността да се възползва от възможностите, възникващи в съответната външна среда (23, 51).

Едно по-разгърнато определение на понятието система предоставя **Р.Акоф** (1,24-48). Това определение позволява да се обоснове необходимостта от системен подход и системно мислене при изследването на обектите. Според Акоф „системата е съвкупност от два или повече елемента, които удовлетворяват следните условия:

1. Поведението на всеки елемент влияе върху поведението на цялото.
2. Поведението на елементите и тяхното въздействие върху цялото са взаимозависими – това условие предписва поведението на всеки елемент и неговото влияние върху цялото да зависят от поведението поне на един друг елемент; нито един елемент не трябва да въздейства върху цялото независимо от другите елементи.
3. Ако съществуват подгрупи от елементи, то всяка от тях влияе върху поведението на цялото и нито една не оказва подобно влияние независимо от останалите т.е. независими подгрупи от елементи не могат да възникнат”.

На базата на това определение на системата Акоф прави заключението, че „системата е такова цяло, което не може да бъде разделено на независими части”. От тук произтичат две важни свойства на системите: „всяка част от системата притежава качества, които се губят, ако тя се отдели от системата; и всяка система притежава такива качества – и то съществени – които отсъстват у нейните части. Съществените свойства на системата, взета като цяло, произтичат от взаимодействието между нейните части, а не от тяхното действие поотделно; поради това, когато системата е разчленена, тя губи свои съществени свойства. Поради тази причина системата е цяло, което не може да бъде разбрано чрез анализ”.

Системният подход се разглежда като теоретично обсъждане на методите и принципите на изследването на обектите като система. Системното мислене, според Акоф, се различава от мисленето от епохата на машините по това, че при него по друг

начин се съчетават анализът и синтезът, че като ключов момент се извежда синтезът, който предшества анализа, и при който изследваният обект се разглежда като част от някакво цяло. Така, според Акоф, за аналитичното мислене или за мисленето от епохата на машините, са характерни следните три стъпки при изследване на обектите: първо, декомпозиция на това, което предстои да се обясни; второ, обяснение на поведението или свойствата на цялото; трето, агрегиране на тези обяснения в обяснения на цялото. За системния подход при изследване на обектите също са характерни три стъпки, но те са следните: първо, идентифициране на цялото (системите), част от което е изследвания обект; второ, обяснение на поведението или свойствата на цялото; трето, обяснение на поведението или свойствата на интересувания ни обект от гледна точка на неговата роля (роли) или функция (функции) в цялото, част от което е този обект. В тази последователност на изследването на обектите синтезът предшества анализа – така се разширява гледната точка на изследователя. Тези два подхода, обаче, според Акоф, трябва да се разглеждат като взаимнодопълващи се, като развитието на тази взаимнодопълняемост е една от основните задачи на системното мислене. Анализът се съсредоточава върху структурата и открива как работят нещата. Синтезът се съсредоточава върху функциите и открива защо нещата работят по този начин. Затова може да се каже, че анализът дава знание, а синтезът разбиране; анализът описва, а синтезът обяснява (1, 41).

### ***СИТУАЦИОНЕН ПОДХОД В УПРАВЛЕНИЕТО***

На съвременния етап от работата на организациите доминиращо влияние има **ситуационният подход**. Някои от основните идеи на ситуационния подход са следните:

Не съществува единствен най-добър начин на управление на организациите – подходът на управление зависи от задачите пред организацията и от характеристиките на обкръжението, в което функционират организациите.

За различните типове обкръжение се изискват различни типове организации.

Организациите са отворени системи, оцеляването на които в дългосрочна перспектива зависи от тяхната своевременна адаптация към промените във външната среда.

По този начин идеята за универсалност, господстваща в класическия мениджмънт, според която ефективните, подходящите за дадена организация концепции за управление са също толкова действени и ефективни за всяка друга организация, се заменя с идеята, че ефективността на подходите, използвани в управлението, зависи от факторите, с които се характеризира ситуацията, в която се

използват тези подходи. Така, ситуационният подход се базира на предположението, че универсални принципи за управление не съществуват, че изборът на адекватни принципи на управление зависи от конкретните обстоятелства, при които функционира съответната организация. Според този подход успешното решаване на възникващите в организацията проблеми зависи от способността на мениджърите да идентифицират основните характеристики на ситуацията, в която функционира организацията.

▣ **Джоан Удуърд.** Едно от първите изследвания, свързано със ситуационния подход към организациите, е изследването на Джоан Удуърд (1916-1971), която ръководи изследователска група в Технологическия колеж в Южен Есекс – Англия – т.н. южно-есекски изследвания. Най-пълно описание на резултатите от тези изследвания Джоан Удуърд предоставя в своята книга „Индустриалната организация: теория и практика” (1965). Първоначалната цел на изследването е да се обясни успеха на организациите с наличието на конкретен набор на организационни и управленски взаимовръзки. Изследвани са над 200 фирми, които са класифицирани по производителност – средна производителност; производителност над средната; производителност под средната. Получените данни се анализират, за да се разкрие дали всички изследвани фирми с производителност над средната се придържат към принципите на класическия мениджмънт. Оказва се, че няма основания за подобно твърдение. Новото разглеждане на събраната информация показва, че фирмите могат да се групират в съответствие с използваната от тях технология. По този критерий се формират следните три групи фирми.

Първо, производствени единици с единично или дребносерийно производство, произвеждащи отделни образци, крупно оборудване или изпълняващи специфични поръчки на клиента – доколкото произвежданата продукция в тези фирми е нестандартна и уникална обикновено в тях работата се извършва от малки работни групи, а административната структура е относително проста.

Второ, фирми с крупно, масово и едросерийно производство – в тях като правило се осъществява монтаж на конвейр на множество стандартни единици продукция; операционната дейност е еднообразна и с висока степен на формализация; не се изисква висока квалификация; административната структура включва развита техноструктура, която се занимава с формализацията на труда; тези фирми в най-голяма степен имат характеристиките на бюрократичните структури.

Трето, фирми с поточно, непрекъснато производство или производство, базирано на процес - производство на течности или газове; при тези фирми техническата система е толкова отрегулирана, че действа почти автоматично – това

води до намаляване на броя на неквалифицираните оператори, които имат за единствено задължение да следят постъпващата на мониторите информация; правилата и инструкциите се създават за работата на машините, а не на работниците; нараства обаче броят на квалифицираните технически специалисти, които разработват техническите системи и следят за тяхното функциониране; намалява броят на мениджърите от средно ниво, но се увеличава броят на спомагателният персонал от професионалисти, които самостоятелно контролират своята дейност.

На тази база се разкриват показателни **взаимозависимости** между трите системи на производство и различни параметри на организационния проект. При изучаването на движението от единично към масово и по-нататък към непрекъснато производство се установява, че нарастват отговорностите на главните ръководители; нараства броят на нивата в управленската йерархия, повишава се потребността от мениджъри, повишава се квалификацията на мениджърите; нараства относителният дял на чиновническия и административния персонал по отношение на производствения персонал. Нормата на управляемост е най-висока при масовото производство и най-ниска при непрекъснатото производство. Във фирмите с масово производство е най-ниска квалификацията на работниците. Фирмите с масово производство имат бюрократични структури; докато фирмите с единично и непрекъснато производство имат по-скоро органични структури. Като цяло, прави се изводът, че класическите принципи на управление са свързани с успешната дейност при масовото и едросерийното производство на стандартни продукти, докато акцентът върху човешките отношения при поддържащ контрол и предоставяне на повишена самостоятелност са по-подходящи при производството на единична продукция и при непрекъснатото производство (22, 124,226). Резултатите от тези изследвания разкриват необходимостта мениджърите да вземат под внимание особеностите на технологиите при проектирането на организационната структура на организациите. По-конкретно, могат да се формулират три принципа за влиянието на технологията върху организационния проект. Първо, колкото е по-сложна технологията, (преминавайки от единично производство към производство, базирано на процес), толкова са по-многобройни мениджърите и управленските нива. Второ, колкото е по-сложна технологията, толкова са по-многобройни чиновниците и администрацията. Трето, обхватът на контрол на мениджърите от най-ниското управленско ниво се разширява с преминаването от системи за единично производство към системи за масово производство и се стеснява при преминаването то системи за масово производство към системи за производство на база на процес (13,186-212).



☞ **Том Бърнс и Г.М. Стокер.** Друго известно изследване, свързано със ситуационния подход, е изследването на Том Бърнс и Г.М. Стокер, обобщено в тяхната книга „Менеджмънт на иновациите (1961). Том Бърнс е професор по социология в Единбургския университет, а Джордж Стокер е психолог, специализирал се по проблемите на организационното развитие. Тези изследователи идентифицират два „идеални типа“ организационни структури – механистична (бюрократична, йерархична, стандартизирана) и органична (гъвкава, колегиална), които разглеждат като крайни точки на континиума, обхващащ основната част от съществуващите организации. Бърнс и Стокер изследват фирми, работещи в различни отрасли – с различна степен на изменения във външната среда. Те разкриват, че при относително стабилна среда и използване на относително по-проста и стабилна технология – както е при фирмите, произвеждащи стандартна продукция, организацията функционира по-добре, ако управлението е йерархично-бюрократично, всеки работник има точно определени задачи, отговорността за постигане на общите цели пред организацията е на управляващите, от работниците се очаква да бъдат лоялни и с готовност да се подчиняват на началството.

Когато обкръжението се променя бързо и иновациите са важен фактор за оцеляването на организацията, подходящи са т.н. органичен подход и гъвкавите модели на поведение, които позволяват бърза адаптация към нестабилната външна среда и адекватна реакция на възникващите нови проблеми. В подобни организации непрекъснато се осъществяват корекции и предефиниране на индивидуалните задачи и пълномощия. Значително по-висока е степента на ангажираност на сътрудниците по отношение на постигането на общите цели пред организацията, широко се използват проектни групи и матрични структури.. Така, фирмите, занимаващи се с електроника, избягват организационната йерархия, в тях работниците сами определят и преразпределят своите роли в атмосфера на тясна сътрудничество, създавайки творчески, новаторски групи за осъществяването на продуктите и технологичните иновации.

Бърнс и Стокер посочват, че за по-доброто разбиране на функционирането на организациите, те трябва да се разглеждат като съвкупност от три едновременно действащи социални системи. Първата система е системата на формалната власт – тя е отворена система; в рамките на тази система протичат всички дискусии, свързани с вземането на решения. Втората система обхваща структурата на кариерното израстване – нейното съществуване е обусловено от това, че сътрудниците на организацията не само сътрудничат по между си за постигане на общите цели, но и се конкурират по

между си за правото за израстване в кариерата. По тази причина перспективите за израстване в кариерата ще влияят върху вземаните в организацията решения. Третата система от взаимоотношения вътре в организацията е политическата система.. Според Бърнс и Стокер всяка организация е арена на политическа активност, на която индивидите се конкурират за получаване на повече пълномощия.

Бърнс и Стокер наблюдават неуспеха на редица фирми да се трансформират от механистичен тип към органичен тип компания и създават концепцията за т.н. патологични системи, които са резултат от опитите на механистичните организации да се справят с проблемите на промените, иновациите и неопределеността, възникващи пред формалните бюрократични структури; те описват три подобни системи. Основният принос на Бърнс и Стокер, обаче, се свързва с това, че те разкриват колко е важно на съвременния етап организациите да бъдат не механистични, а органични, да създават гъвкава структура и култура, за да могат оперативно да реагират на бързите промени във външната среда (39,127-133).

**▣ Пол Лоурънс и Джей Лорш.** През 1967 година Пол Лоурънс и Джей Лорш издават своята книга „Организация и обкръжение: управлявайки диференциацията и интеграцията”, в която поставят като основна цел да се изследва влиянието на обкръжаващата среда върху вътрешната структура на организацията. Като изследват шест фирми от отрасъла за преработка на пластмаси, Лоуренс и Лорш установяват редица различия между отделите (които те наричат основни подсистеми) в тези фирми, което им дава основание да разглеждат тези отдели като диференцирани. Като диференциация Лоуренс и Лорш разглеждат „състоянието на делене на организационната система на подсистеми, всяка от които има склонност да развива специфични свойства във връзка с изискванията, поставени от нейната съответна външна среда”. Съответно, интеграцията е ”процес на постигане на единство в усилията на разнообразните подсистеми за изпълнение на задачите на организацията”. В този контекст задачата се разглежда като „завършен цикъл на „вход – трансформация – изход” и съдържа най-малко проектирането, производството и разпространението на определени продукти и услуги”. Според Лоуренс и Лорш индустриалните организации като правило имат три основни отдела – продажби; производство; изследвания и развитие. Съответно, организацията подрежда своята външна среда в три сектора: пазарна среда, технико-икономическа среда, научна среда. Така всяка основна подсистема се разглежда като работеща със съответния сегмент от външната среда. Хипотезата на Лоуренс и Лорш е, че „всяка подсистема ще има склонност да развие специфични свойства, за които може да се предвиди, че ще бъдат свързани с

характеристиките на съответния ѝ сегмент от външната среда.” Лоуренс и Лорш посочват четири свойства, по които ще се различават обособените отдели на организацията:

Първо, степен на структуриране – групите, които работят по сравнително прости и определени задачи постигат по-добри резултати, когато имат повече формални структури (например, формални комуникационни мрежи); докато групите, работещи по сравнително по-неопределени и сложни задачи, се справят по-добре, когато има „по-малко структура”.

Второ, ориентацията на сътрудниците към другите (междоличностната ориентация на сътрудниците) - според Лоуренс и Лорш в своите междоличностни отношения в рамките на работните групи хората са загрижени или за изпълнението на задачите, или за социалните взаимоотношения. Доколкото нормите на общуване в дадено подразделение могат да се разглеждат като тясно свързани със стила на лидерство, Лоуренс и Лорш тук приемат изводите на Фидлер, че лидерството, ориентирано към задачите, е свързано с ефективното изпълнение на задачите в условията на висока или ниска определеност на задачата, а лидерството, ориентирано към хората, се свързва с ефективната работа в условията на умерена неяснота по отношение на задачите.

Трето, времева ориентация. За да се разбере това свойство на подсистемите, следва да се вземат предвид трите индикатора за определеност на външната среда: степен на изменение на условията в съответния сегмент на външната среда; определеност на информацията за този сегмент на външната среда; времеви интервал за получаване на обратна връзка от средата относно резултатите за поведението на подсистемата. Предположението е, че структурата и междоличностната ориентация ще бъдат свързани и с трите индикатора, докато ориентацията на хората във времето ще бъде свързана с периода, за който се получава обратна връзка – от тази гледна точка сътрудниците на отдела могат да имат краткосрочна или дългосрочна ориентация.

Четвърто, целева ориентация на сътрудниците – естествено е да се очаква, че сътрудниците от съответната подсистема ще се интересуват на първо място от целите за работа с техния сегмент от външната среда.

Така например, в такива отдели като производствения, в които задачите са по-добре определени, мениджърите се ориентират към изпълнение на заданията. В тези отдели обратната връзка се осъществява по-бързо и работниците имат ориентация към краткосрочни резултати. В отдели, като продажби или като изследвания и развитие, където заданията се отличават с по-висока степен на неопределеност, нараства ориентацията на мениджърите към персонала; сътрудниците са привикнали със

забавената обратна връзка за получаваните резултати и имат по-скоро дългосрочна ориентация.

Както вече беше посочено, интеграцията се разглежда като състояние на взаимодействие, необходимо за координация на работата на отделите. Като правило, колкото е по-голяма степента на диференциация, толкова е по-голяма потребността от интеграция. Високата степен на различия между отделите налага необходимостта да се отдели повече внимание на осигуряването на интеграция на усилията, насочени към постигането на общата за организацията цел – в този случай е целесъобразно създаването на специализирани звена, отговорни за интеграцията между отделните функционални единици. Най-общо могат да се посочат следните механизми за интеграция – формална йерархия, административни и контролни системи – процедури, правила, политики, специално създадени координиращи звена, групи със специално предназначение, междуфункционални координиращи екипи (39,453-459).

Изследванията на Лоуренс и Лорш могат накратко да се обобщат по следния начин: първо, всяка организация се нуждае от адекватно динамично равновесие между диференциация и интеграция; и второ, в успешните фирми и диференциацията, и интеграцията нарастват, когато се увеличава сложността на обкръжението.

В обобщение може да се посочи, че методологията на ситуационния подход може да се обясни като четири стъпков процес (21, 83):

Първо. Ръководителят трябва да бъде запознат със средствата на професионалното управление, които са доказали своята ефективност. Това предполага познаване на процеса на управление, на индивидуалното и груповото поведение, на системния анализ, методите на планиране и контрол и количествените методи за вземане на решение.

Второ. Всяка от управленските концепции има своите силни и слаби страни или сравнителни характеристики, когато те се прилагат в конкретни ситуации. Ръководителят трябва да умее да предвижда вероятните последствия – както положителни, така и отрицателни, от прилагането на дадена методика или концепция.

Трето. Ръководителят трябва да умее правилно да интерпретира ситуацията. Необходимо е правилно да се определи кои фактори са най-важните в конкретната ситуация и какъв вероятен ефект може да има изменението на една или няколко ситуационни променливи.

Четвърто. Ръководителят трябва да умее да обвързва конкретните методи, които биха създали най-малък отрицателен ефект с конкретните ситуации, като по този начин

осигурява най-ефективното постигане на целите на организацията при конкретните ситуации.

### **ПРОЦЕСЕН ПОДХОД В УПРАВЛЕНИЕТО**

За разлика от системния и ситуационния подход, които навлизат в управленската теория през втората половина на миналия век, процесният подход (21,71-77), както вече беше посочено, за пръв път е предложен още от привържениците на школата за административното поведение, и по-конкретно от Анри Файол, но и сега широко се използва в практиката по управлението на организациите, а също така, като правило, при организационната на учебния материал в учебниците по „Основи на управлението” – почти във всички учебни помагала се разкрива съдържанието на функциите планиране, организиране, ръководство и мотивация, контрол.

Процесният подход акцентира върху разглеждането на управлението като процес т.е. не като еднократно действие, а като серия от непрекъснати взаимосвързани действия, всяко от които на свой ред също е процес; това позволява акцентът да се постави върху взаимовръзката между отделните управленските функции. По-нататък и в настоящия учебник подробно ще бъдат разгледани посочените управленски функции; тук ще се спрем накратко на всяка от тях, с цел да се разкрие тяхната същност и преди всичко – взаимовръзките между тях.

Първата задача, която трябва да бъде решена при създаването на дадена бизнес организация, а също и при разкриване на направлението на развитие на съществуваща организация, е да се формират целите, които трябва да бъдат достигнати през определен период от време – това е и основната задача на функцията планиране.

**Планирането** може да се дефинира като „процес, който включва определянето на целите и задачите на организацията, установяване на общите стратегии за постигане на тези цели и разработване на всеобхватна йерархична структура от планове за обединяване и координация на всички дейности на организацията” (29, 276). Мескон посочва, че функцията планиране отговаря на три основни въпроса:

Първо - къде се намира организацията в момента; какво е нейното състояние? Мениджърите са длъжни да оценяват силните и слабите страни на организацията по отношение на общото управление, финансите, маркетинга, производството, за да може реално да се прецени какви цели могат да бъдат постигнати през бъдещия период.

Второ – къде искаме да се намира организацията в бъдещето? Като оценяват възможностите и заплахите, които могат да се появят във външната среда и като имат

предвид настоящото състояние на организацията, мениджърите поставят дългосрочните цели пред развитието на организацията.

Трето - как организацията може да се придвижи от състоянието, което се намира в момента, към състоянието, което иска да постигне в бъдеще? На този етап се разкрива какви са конкретните стъпки и какви са необходимите ресурси, за да се осъществи придвижването от фактическото към желаното състояние на организацията.

Чрез планирането се решават следните основни задачи (29, 227):

- Чрез планирането се определя направлението в развитието и се създава базата за координиране на усилията на всички сътрудници на организацията – когато сътрудниците знаят както общите цели, така и целите на подразделенията и своите собствени цели, те могат да координират своите действия, ефективно да сътрудничат помежду си и да работят като единен екип.

- Благодарение на планирането се намалява степента на неопределеност по отношение на възможните промени във външната и вътрешната среда на организацията, тъй като тези промени предварително се разкриват; в процеса на планиране могат да се определят и последствията от различните действия на мениджърите, предприемани в отговор на едни или други промени във външната среда.

- Планирането спомага да се сведат до минимум загубите и нерационалните действия, тъй като предварителната координация премахва дублиращите се и излишни операции при изпълнението на дейностите.

- И накрая, планирането спомага за установяване на норми и стандарти, които след това се използват в процеса на контрола и които позволяват на мениджърите да сравняват фактическите резултати с предварително заплануваните, да разкриват отклоненията и да предприемат необходимите коригиращи въздействия.

Втората управленска функция е **организирането**. Организирането предполага създаване на някаква структура. Организационната структура е формална схема, по която се обособяват, групират и координират работните задания. Организационната структура може да се дефинира като „модел на длъжностите и на групите от длъжности в организацията (8,426-455) или като „съвкупност от методи за разделение на процеса на труда на конкретни работни задания и за координация на тяхното изпълнение” (22,17). В рамките на организационната функция се вземат решения за специализацията на работните места; за делегирането на пълномощия; за принципите (основите) за обособяването на отделите; за размера на отделите. Основните цели на организирането са следните: да се разпределят работите, които трябва да бъдат изпълнени, по

конкретни отдели и длъжности; да се определят задачите и пълномощията, съответстващи на конкретните длъжности; да се обединят отделните видове задачи в групи и да се формират отделите на организацията; да се създадат взаимовръзките между отделните работници, групи и отдели; да се определят механизмите за координация на разнообразните видове задачи.

Третата управленска функция е **ръководството (лидерството) и мотивацията**. Лидерството може да се дефинира като целенасочено влияние върху подчинените, за да се обединят техните усилия за постигането на цели, които всички те приемат като желателни. Мотивацията също е насочена към това сътрудниците на организацията да изпълняват работата в съответствие с делегираните им задължения и приетите планове. Подходите за мотивация в исторически план претърпяват своеобразна еволюция. В древните времена мотивация се постига чрез заплахи и наказания, по-рядко – чрез награди. При въвеждането на фабричната система за производство се приема, че индивидите ще увеличават своята производителност на труда, когато получават по-голямо заплащане т.е. при използване на икономически стимули (школата на научното управление). Под влияние на поведенческите науки ръководителите разбират, че мотивацията т.е. създаването на вътрешна подбуда за действие, е резултат от сложна съвкупност от потребности, които непрекъснато се променят. Така, за да могат ръководителите ефективно да мотивират своите сътрудници, те трябва да определят какви са техните актуални потребности и да създадат условия тези потребности да бъдат удовлетворявани чрез работата за постигане на целите на организацията (21,71-77).

Четвъртата управленска функция е **контролът**. Контролът може да се дефинира като процес, чрез който се осигурява действителното постигане на целите на организацията. Съществуват три аспекта на управленския контрол. Първо – установяване на стандарти – това е точното определяне на целите, които трябва да бъдат постигнати през определен период от време. Второ – измерване на това, което действително е постигнато през съответния период от време и сравнение на постигнатото със заплануваните резултати. Трето – предприемане на коригиращи въздействия, когато са налице сериозни отклонения от първоначалния план. При необходимост може да се преразгледат първоначално набелязаните цели, така че те да се приведат в съответствие със ситуацията.

Осъществяването на всяка от разгледаните четири управленски функции е свързано с два специфични процеса - вземане на решения и комуникации, които се наричат от някои автори **свързващи процеси** (21,71-77).

**Вземането на решения** в управленската теория се дефинира като избор измежду алтернативи – как и какво да се планира, как да се организира работата по изпълнение на плана, как да се ръководят и мотивират работниците за изпълнение на плановите задачи, как да се контролира процесът на изпълнение на плана.

**Комуникациите** се разглеждат като процес на обмен на информация между двама или повече индивиди. Доколкото всяка организация е структуриран тип отношения между хората, постигането на целите пред организацията в значителна степен зависи от качеството и ефективността на осъществяваните комуникации.



# ТЕМА ТРИ

## ВЪНШНА И ВЪТРЕШНА СРЕДА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

### 1. ВЪНШНА СРЕДА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Фактори на външната среда са тези сили, които действат *отвъд* границите на фирмата и засягат нейната дейност. Всяка от тях, независимо или в комбинация с други, поставя *ограничения* или създава *възможности* за организацията. **Външната среда** се състои от два слоя: **обща околна среда** (среда с косвено въздействие) и **външна среда на бизнеса** (среда с пряко въздействие). Общата околна среда съдържа неспецифични фактори и сили в обкръжението на организацията, които могат да повлияят върху дейността ѝ; външната среда на бизнеса включва специфични елементи, които са в състояние пряко или директно да въздействат върху организацията.

### ВЪНШНА СРЕДА С КОСВЕНО ВЪЗДЕЙСТВИЕ

Тази среда не оказва толкова силно влияние върху функционирането на организацията, както средата с пряко въздействие. Обикновено е по-сложна, тъй като ръководството много често работи с предположения и непълна информация, опитвайки се да прогнозира възможните последствия.

**Косвено действащите** върху организацията фактори, са: политико-правни, икономически, социални, технологични и интернационални сили (3, стр.31).



Фигура 1. Външна среда с косвено въздействие

#### 1. ПОЛИТИКО-ПРАВНИ СИЛИ

Политико-правният елемент на външната среда включва закони и регулации на местно, областно, национално и интернационално равнище, както и индивиди и организации, които се опитват да влияят върху юридическата среда. Тук се отнасят законодателство, постановления на регулаторите, съдебни решения, международна политика, мита и др.

За ръководителите не е без значение отношението на държавната администрация и съда към бизнеса. Политико-правният елемент е свързан с **правителствената регулация на бизнеса** и общата връзка между бизнеса и правителството. Неговата значимост за организацията произтича от три основни причини: 1) той налага определени юридически ограничения на организацията; 2) степента, в която държавата е про- или антибизнес ориентирана, веднага се отразява върху управленската политика в организацията; 3) неговата стабилност е важен елемент в дългосрочното планиране.

**Националното законодателство** често е насочено към елиминиране на дискриминацията по пол, националност и възраст, сексуалния тормоз на работното място, нечестното ценообразуване на пазара, към защита на потребителя и методи за корпоративно облагане. Не всички организации са еднакво засегнати от законодателството; някои закони имат специфичен за отрасъла характер, като токсичните замърсявания в химическата индустрия, ограниченията за банкови лицензии във финансовата индустрия, използваните материали при производството на детски играчки и др.

**Про- или антибизнес отношението на правителството** влияе върху активността на бизнеса; пробизнес ориентацията насърчава нови бизнес начинания и разрастване на организациите. Една промяна в позициите на правителството може да засегне множество организации, особено малки фирми, които развиват дейност само на едно място и са силно чувствителни към забраната за тази дейност.

**Политическата стабилност** дава отражение върху дългосрочното планиране. Тя влияе върху степента на риск, който организацията трябва да поеме при развиване на дейност в определена част от света. Нито една организация не желае да открие търговски обект в чужда държава, ако търговските отношения с нея не са добре дефинирани и стабилни.

## **2. ИКОНОМИЧЕСКИ СИЛИ**

Този елемент е свързан с **общото икономическо състояние** на страната и региона, в който действа организацията. Той е важен, защото оказва влияние върху способността на организацията да придобива важни ресурси, които да превръща в стоки и услуги и върху предлагането им на пазара. Необходимо е да се анализира влиянието, което имат върху организацията фактори, като ръст на инфлацията, лихвен процент, стойност на валутата, покупателна способност на потребителите, заетост и безработица, търсене, бюджетни дефицити, търговски дефицити и много други.

Мениджърите прекарват значително време в прогнозиране на икономическите промени, защото те се отразяват върху кредитите, които организацията може да ползва, върху способността да продава стоките си в чужбина и върху цената на суровините, получавани от доставчиците. По време на **инфлация**, например, организацията плаща все повече и повече за ресурси и в следствие трябва да повиши цените, за да покрие по-високите си разходи. Когато **лихвеният процент** е висок, потребителите се въздържат от заеми, а и самата фирма трябва да плаща повече, когато тегли кредит. Освен това, жилищният пазар се свива, което засяга не само строители и продавачи, а и доставчици на строителни материали, агенти по недвижими имоти и цялата икономика. Големият **търговски дефицит** повишава цената на внасяните материали и затруднява придобиването на суровини от чужбина. При висока **безработица** организацията има възможност внимателно да подбере кадровия си състав, но платежоспособните потребители намаляват. Увеличеното или намаленото **търсене** на фирмените продукти и услуги има осезаема значимост за приходите на организацията.

Характеристиките на местния бизнес (като преобладаващо заплащане, инфраструктура и разменни курсове) също спадат към икономическите сили. **Заплатите** в един район са важни за организацията при избора на местоположение, особено за интернационална дейност; много организации прехвърлят производствения си процес в държави с ниско заплащане на труда, при това в съчетание с високо качество и производителност на работната сила. **Инфраструктурата** - пътища, електроснабдяване, телекомуникации и т.н – също оказва влияние със своята надеждност. Глобалните организации трябва да са добре запознати с **разменните курсове**; сравнителните стойности на различните валути могат да направят продукта относително евтин или скъп в други държави.

**Бизнес циклите** имат по-голямо влияние върху някои отрасли, в сравнение с други. Строителната и автомобилната индустрия следват възхода и спада на бизнес цикъла, но болници, млекоцентрали и др. почти не се засягат, защото търсенето на

продукта/услугата им остава сравнително постоянно. Мениджърите могат да предвидят логично, че след просперитета идва рецесия, но е важно да прогнозираят също така и продължителността на всяка фаза от цикъла.

### **3. СОЦИАЛНИ СИЛИ**

В основата си, всички организации се влияят от социалните сили в околната среда. Социо-културните процеси са важни, защото те определят продуктите, услугите и стандартите на поведение, които са ценни за обществото. Всяка нация има своя социална и културна система, която обхваща различни *убеждения и ценности, традиции и обичаи*. Например, в Щатите статусът е важен за много хора и те са склонни да платят по-висока цена за маркова дреха; в други страни такива стоки са непродваеми, защото потребителите се интересуват преди всичко от функционалността на облеклото си. Освен това потребителският вкус е динамичен.

Важни измерения на културата са *ценности, жизнен стил, начин на съвместна работа* и др. Те засягат подбора на служители, мотивацията и поведението, потребителските нужди и предпочитания.

*Демографската структура* на населението непрекъснато се променя. Хората днес живеят по-дълго, разполагаемия доход се увеличава непрекъснато, социалната норма в семейството е двама работещи, средното образователно равнище е нараснало - тези фактори значително засягат бизнеса. Повишената средна възраст на населението води до по-високи пенсионни разходи за организациите и нарастваща потребителска база за тези, които обслужват по-възрастна клиентела. Образованието на служителите е важно, особено във връзка с тенденциите за автоматизиране на простите повтарящи се задачи и делегирането на пълномощия за вземане на различни решения в днешните организации.

*Семейният модел* също се променя. Днешното семейство е по-малко и по-образовано и доходът му на член от семейството е по-висок в сравнение с миналото. Майките се стремят към кариера по две причини – допълнителен доход в семейството и стимулиращия ефект на работата. Повече от всякога са семействата с един родител; той има нужда от евтино жилище, помощ в отглеждането на децата и заведения за бързо хранене (включително и такива, доставящи храна по домовете). Много фирми се грижат за доставка на храна, когато работещите родители нямат време да готвят.

*Отношения, интереси* и т.н. също еволюират. Например, тенденцията за спортуване и здравословен начин на живот носи голям приход за фитнес залите, тенис кортовете, магазините за специализирани храни и хранителни добавки и др.

Социалните сили могат и да пречат на бизнеса. Нарастващата грижа за замърсяването на околната среда намира израз в закони, силно ограничаващи дейността на множество химически, стоманодобивни, текстилни и хартиенопреработващи компании. Държавите, които определят опазването на околната среда като приоритет, по-важен дори от икономическия растеж, поставят организациите под юридически и обществен натиск да избягват нарушения и да демонстрират как дейността и продуктите им помагат за опазване на природата.

#### **4. ТЕХНОЛОГИЧНИ СИЛИ**

Технологията е *съвкупност от процеси и системи*, използвани от организацията за преобразуване на ресурси в продукти и услуги. Въпреки че тя се използва в рамките на организацията, естеството и възможностите ѝ обикновено идват от общата околна среда. Когато съществува като стока на пазара, но организацията няма пари да си я купи, тя е фактор, принадлежащ към външната среда. Възможно е организацията да се нуждае от нова технология и да има финансова възможност да я закупи, но не може, тъй като тя все още не е създадена и липсва на пазара като стока. И в двата случая технологията оказва влияние върху поведението на организацията, но въздействието е косвено.

Технологичните фактори изискват от мениджъра да е в течение на последните постижения и, където е възможно, да възприема новостите, за да поддържа конкурентоспособността на организацията. Организациите се стараят да не изостават от темпа на *промените в технологиите*, като поддържат тесни контакти с научно-изследователски организации или отделни научни работници, ангажирани в процеса на развитие на технологиите. Освен това, те непрекъснато обновяват уменията и знанията на своите служители. Могат да се използват специални разузнавателни екипи (за проучване на конкуренцията), които да проникнат и представят информация за технологията на производство на конкурентите. Големите компании, които разполагат със значителни ресурси, разработват своя собствена технология на производство, както и свои собствени продукти и услуги.

#### **5. ИНТЕРНАЦИОНАЛНИ СИЛИ**

Международните събития са фактори, които действат на интернационално ниво и се отличават с *повишена сложност*.

Една организация може да се установи на международния пазар по различни пътища. **Експортът** е най-простия начин за интернационално проникване; макар организацията да произвежда продукцията в собствената си държава, тя може да създаде независима търговска организация или посредническа служба, която да облекчава сключването на сделки с чуждестранни купувачи. Организацията може да продаде **лиценз** за производството на своя продукция на чуждестранна организация или друга държава, посредством договореност за лицензионните плащания. Няколко частни или държавни организации могат да вложат **съвместно** средства за изграждане на производствени мощности; участниците представляват равностойни партньори и получават печалба в зависимост от своето дялово участие. **Преките капитални вложения** представляват може би най-силна степен на международен бизнес, тъй като организацията създава своя фирма зад граница, като произвежда продукцията и запазва пълен контрол над производството, маркетинга, финансите и др. ключови функции на задграничната си фирма. **Многонационалните корпорации** владеят и управляват предприятия в други страни. Тази форма на бизнес дава възможност за завладяване на пазари зад граница. Получават се допълнителни изгоди от благоприятно данъчно облагане и условия за използване на труда и капитала.

**Политическият и юридическият климат**, обкръжаващ интернационалната търговия, понякога затруднява бизнеса, а понякога го насърчава. Политически санкции, тарифи, субсидии, импортни квоти и други подобни ограничават някои фирми, но създават възможности за други. **Културата** на интернационалните пазари, потребителския вкус към облекло, музика, храна и др. създават силен пазар за определени стоки.

Интернационални **икономически** и **технологични сили** също засягат националния бизнес. Чуждестранните инвеститори избират да инвестират усилено в политически стабилни и високо технологични страни. Интернационалната парична размяна също засяга бизнеса; когато националната парична единица е силна спрямо чуждите валути, чуждестранните продукти стават сравнително нескъпи и изгодни за внасяне. Това се отразява зле на местните производители, които започват да търсят протекция. В същото време националните стоки стават сравнително скъпи на чуждите пазари, което е също неблагоприятно.

## **ВЪНШНА СРЕДА С ПРЯКО ВЪЗДЕЙСТВИЕ**

Въпреки че е важно да се следят промените в общата среда, организацията има сравнително малко влияние върху нея. По тази причина, мениджърите насочват вниманието си предимно към средата с пряко въздействие. Тя включва потребители, конкуренти, регулатори, доставчици и профсъюзи (3, стр.40).



Фигура 2. Външна среда с пряко въздействие

## 1. ПОТРЕБИТЕЛИ

Най-общо потребителят е някой, който *плаща пари* за да получи продукта или услугата на организацията. Според Питър Дракър, основната дългосрочна цел на бизнеса е да създава потребители. Съществуването на една организация зависи от нейната способност да намира потребители и с дейността си да удовлетворява техните потребности. Успешните мениджъри се опитват да разберат кои са техните клиенти и от какво имат нужда. Зависимостта на организацията от потребителя е съвсем явна: достатъчно е той да откаже покупката и оттам ще намалее обема на реализацията, размера на приходите и съответно на печалбата. Клиентът решава какви стоки и услуги да си купи, от кой производител, на каква цена и кога. Неговото поведение рефлектира също така и върху взаимоотношенията между организацията-производител и доставчиците ѝ.

## 2. КОНКУРЕНТИ

Докато мениджърите на една организация се опитват да разберат от какво имат нужда потребителите и как да откликнат на тази нужда, мениджърите от конкурентните организации правят същото. Най-общо казано, конкурентите са организации, които се опитват да задоволят **едни и същи потребителски нужди**. Това са опонентите на организацията – фирмите, с които тя се съревновава за привличане на клиенти и на необходимите ресурси от външната среда; те ограничават достъпа до ресурси и приходите от потенциалните потребители.

*Вътрешновидовите конкуренти* са фирми, които предлагат същите или подобни продукти, а *междувидовите конкуренти* са напълно различни конкуриращи се организации.

За да успее една организация, тя трябва да прави ефективни ходове и контраходове, които да съхранят или да подобрят нейната позиция на пазара и които да не могат да бъдат лесно неутрализирани с ответни ходове на конкурентите ѝ. Влиянието на конкуренцията е по-силно, когато бариерите за влизане в бизнеса са ниски и потребителите са склонни да приемат заместители на продуктите, които предлага организацията. Глобализацията на съвременния бизнес прави конкуренцията по-сложна и предизвикателна.

### 3. РЕГУЛАТОРИ

Регулаторите са елементи на външната среда, които имат потенциала да **контролират, регулират или да влияят** върху политиката и дейността на организацията. Те определят какво организацията може да произвежда и как да трансформира оперативните си разходи.

*Правителствените организации* обикновено се създават от правителството с цел защита на обществото от определен вид бизнес или за защита на организациите една от друга. Един такъв пример е закона за данъците, чрез който се уреждат финансовите взаимоотношения между организацията, държавата и местните органи. Понякога решенията на държавните органи имат силата на закон. Например органът, който дава или отнема лиценз за радио и телевизионни предавания, има огромна власт и въздействие върху организациите, които са заинтересовани от такъв тип дейност. Местният орган на властта облага предприятията с данъци, издава разрешителни за строеж, регулира цени и др.

*Групите по интереси* не се създават от правителството, а се организират от своите членове с определена цел. Тези групи нямат официалната власт на



правителствените регулатори, но имат доста прилично влияние при използване на медиите за привличане на вниманието върху техните позиции.

#### **4. ДОСТАВЧИЦИ**

Всички организации имат нужда от ресурси, а те се набавят от доставчиците. Това са организации, чиито *крайни продукти за купувача всъщност са ресурси*, които той влага в производството и следователно могат съществено да повлияят върху качеството, разходите и сроковете за производство на продукта. Те осигуряват части, суровини, материали, оборудване, технологии, енергия, капитал и работна сила.

Качеството и количеството на ресурсите играе важна роля при тяхната успешна трансформация в желания продукт. Лошото качество прави производството много продължително, скъпо и понякога невъзможно. Често високата цена и бавната доставка могат да се окажат фатални за организацията.

#### **5. ПРОФСЪЮЗИ**

*Хората* са най-ценния ресурс на организацията. Те предоставят знанията, уменията и представляват движещата сила, която я създава, съхранява и тласка напред. Работната сила е включена в профсъюзи и организацията следва да се съобразява с техните интереси.

### ***ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ВЪНШНАТА СРЕДА***

Не всички елементи на външната среда са еднакво важни за организацията. Една малка фирма, например, може да няма отношения с профсъюзите; или един частен университет с голям дарителски фонд може да бъде по-малко зависим от икономическите условия, отколкото един университет на държавна издръжка.

Съществува *взаимна свързаност* и *обусловеност* между факторите на външната среда. Това означава, че всяко изменение в поведението на един от факторите, въздейства върху останалите фактори (6, стр.65).

#### **1. ДИНАМИЧНОСТ**

Под динамичност на външната среда се разбира *скоростта, с която протичат измененията в нея*. В съвременните условия, тази скорост непрекъснато се увеличава. Най-голяма е динамиката във външната среда на организации от фармацевтичната, химическата, електронната, авиационно-космическата промишленост, компютърните технологии, биотехнологиите и сферата на

телекомуникациите; по-малка е динамиката в традиционни отрасли като селско стопанство, транспорт, хранително-вкусова промишленост и т.н.

Стабилната околна среда позволява на организацията да следва рутинни процедури при получаване на ресурсите и дистрибуцията на стоките на пазара. Колкото по-дълго една организация оперира в стабилна външна среда, толкова по-компетентни стават мениджърите и способни да намалят броя на грешките си. В условия на нестабилност, те са принудени непрекъснато да приспособяват своите действия и техники към променящите се условия, в резултат на което производителността се превръща в проблем.

Повечето днешни организации функционират в нестабилна среда, което изисква от мениджърите непрекъснато да са в течение на това, което става. Динамичността прави изучаването на околната среда важен непрекъснат процес, а не краткосрочна задача.

## **2. СЛОЖНОСТ**

Под сложност или комплексност на външната среда се разбира *броя на факторите и тяхната сила на въздействие върху поведението на организацията*. Организации, работещи в не много сложна среда имат преимущество да реагират само на няколко фактора при вземането на решения. Колкото по-сложна е външната среда на организацията, толкова повече информация за нея трябва да събират мениджърите.

Организациите, които се намират в *проста* или *хомогенна среда* (включваща малко на брой фактори), могат да се специализират в производство на някаква стока или услуга, а също така да опростят операциите си, тъй като изискваните познания и умения от мениджъри и работници са свързани само с този продукт. *Сложната* или *хетерогенна среда* (с множество елементи), обаче, изисква от организацията да предлага диверсифицирани продукти и да притежава разнообразни познания и умения в множество области. Общо взето, когато организациите разширяват пазара си, те се преместват в по-хетерогенна околна среда.

## **3. КОНЦЕНТРАЦИЯ**

Концентрацията показва дали *факторите на средата са физически разпръснати или централизирани в пространството*. Концентрацията може да намали разходите по транспортиране, което води до по-висока производителност.

Много фирми реагират на потребителската дисперсия като предлагат услуги чрез поръчки по пощата, каталози. Брокерските фирми се разполагат в НюЙорк-ското Сити заради концентрацията на финансови пазари.

#### 4. БЛАГОПРИЯТНОСТ

*Степента, в която околната среда подпомага и осигурява ресурси за организацията*, показва нейната щедрост или благоприятност. Щедростта е по-голяма, когато организацията осигурява нещо уникално и силно желано от членовете на околната среда (например да бъдеш единствена болница в града). Членовете на околната среда може също да са склонни да допринасят ресурси, когато техните цели и тези на организацията са съвместими. Такъв е случая с облекченото данъчно облагане за откриване на нов завод; правителството има желание да покаже, че осигурява нови работни места в района, а бизнесът се стреми да оперира при по-ниски разходи.

В други случаи, околната среда е толкова скъпернически настроена, че в действителност е враждебна. Това е особено валидно за тютюнопроизводителите; пушенето не само излезе от мода, а и се забрани на публични места.

#### 5. НЕОПРЕДЕЛЕНОСТ

Неопределеността се явява функция на *обема на информацията, с която разполага ръководството на организацията* по повод на действието на конкретен фактор или съвкупност от фактори, принадлежащи към външната среда. Ако информацията е оскъдна или има съмнение за нейната точност, външната среда става по-неопределена и по-трудно се вземат ефективни решения.

Един от първите, разбрали значението на околната среда за организацията, е Джеймс Томпсън (3, стр.58). Той я разглежда в две направления: степен на промяна и степен на хомогенност. *Степента на промяна* показва степента, в която средата е относително стабилна или динамична, а *степенна на хомогенност* показва дали средата е относително проста (малко елементи) или сложна (много елементи). Тези две измерения позволяват да се определи **равнище на неопределеност**, с което се сблъсква организацията.

Най-малка неопределеност има при организации със *стабилна и проста* околна среда. Организации с *динамична, но проста* околна среда, обикновено се намират в средна степен на неопределеност. Комбинацията от факторите *стабилност и сложност* също дава средна степен на неопределеност. Много *динамична и сложна*

околна среда създава висока степен на неопределеност: околната среда има много елементи и тяхната природа непрекъснато се променя.

## **ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИЯТА И ВЪНШНАТА СРЕДА**

Организациите могат да взаимодействат с околната среда по два начина: *да се адаптират* към нея или *да я променят*. В тази връзка съществуват две диаметрално противоположни по своите възгледи школи: *детерминизъм на околната среда* и *организационен детерминизъм* (4, стр.82).

В подкрепа на първата гледна точка учените твърдят, че успехът на една организация се влияе най-вече от конкуренцията в отрасъла и че тя не може да въздейства върху своята околна среда. Успехът на бизнеса зависи от това как успява организацията да се впише в своето обкръжение. Това виждане намира своя първоизточник в теорията на Дарвин за естествения подбор, според която природата подбира оцеляващите видове. Организациите се адаптират основно чрез процеса на стратегическо планиране, в който анализират ситуацията, поставят основни цели и съставят стратегически планове. За да бъде адаптивна, една организация се нуждае от гъвкава структура.

В подкрепа на организационния детерминизъм, учените по социология, икономикс и в последствие – стратегическо управление, имат различни аргументи. Те смятат, че една организация не само се адаптира към своята околна среда, но успехът ѝ зависи от това доколко може да въздейства върху външните сили в своя полза.

Най-общо може да се твърди, че организациите се влияят от външните сили, а също и че могат да използват околната среда в своя полза. Логично е да се очаква, че големите мощни организации с повече ресурси ще имат по-силно влияние върху външната среда от малките.

### **ОРГАНИЗАЦИОННА АДАПТАЦИЯ**

Мениджърите имат възможност да реагират по различен начин спрямо външната среда (5, стр.76).

#### **1. ПЛАНИРАНЕ И ПРОГНОЗИРАНЕ (СТРАТЕГИЧЕСКИ ОТГОВОР)**

Въпреки, че различните организации избират различни тактики за адаптиране към околната среда, те трябва да започнат с опит да разберат какво става в нея, какво има изгледи да се случи и какви действия ще са най-ползотворни за организацията.

Една организация има големи шансове да се възползва от възможностите и да избегне заплахите в околната среда, ако мениджърите са обмислили възможните алтернативи и са поставили съответните цели. За целите на ефективното планиране се събира информация от статистики, изследвания, списания, вестници, статии и т.н. Стратегическият отговор на мениджмънта въз основа на събраната информация може да бъде да не се прави нищо, да се измени малко стратегията или да се разработи изцяло нова стратегия. Ако пазарът, където се намира фирмата, се разраства бързо, тя може да реши да инвестира повече в продукти и услуги. Аналогично, ако пазарът се свива или не дава възможност за развитие, компанията може да реши да се оттегли.

Прогнозирането е предвиждане на бъдещите потребности на околната среда; използва събраните данни за установяване на тенденции. Независимо колко съвършен е моделът за предвиждане, никой не може да бъде сигурен за своето бъдеще.

## 2. ОРГАНИЗАЦИОННА СТРУКТУРА

Друг тип адаптиране към условията в околната среда е чрез цялостния структурен дизайн на организацията. Изследванията сочат, че фирма, която функционира в среда с относително ниска нестабилност може да избере бюрократична структура с множество основни правила, регулации и стандартизирани операции. Съответно фирмите в голяма нестабилност често избират относително по-малко стандартизирани процедури. Първият тип структура, нар. *механистична*, се характеризира с формални, стриктни правила и бюрократични взаимоотношения. Вторият, нар. *органична*, е значително по-гъвкав и позволява на организацията да реагира по-бързо на промените в околната среда.

### **ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА ВЪРХУ ВЪНШНАТА СРЕДА**

Организациите не са безпомощни пред своята външна среда; много от тях имат възможност директно да влияят върху нея по различни начини (5, стр.91).

Освен в ролята на “потърпевш”, бизнесът може също така и да въздейства върху *икономическите сили*. Например, фирма или отрасъл може да стимулира икономиката чрез вливане на пари в нея или чрез убеждаване на хората да потребяват повече. Ниските ипотеки, например, стимулират строителството, а отстъпките на въздушните линии привличат повече пасажери за въздушната индустрия.

Бизнесът може да въздейства и върху *технологичните сили* в своя полза. Някои фирми инвестират усилено в научно-изследователска дейност. Компаниите търсят конкурентното предимство в лицето на умни, способни, технически обучени

служители. Понякога една фирма държи повече служители, отколкото е нужно в периоди на рецесия, за да разполага с подходящ персонал, когато се възстанови просперитета.

Има и друг метод за ефективно конкуриране на пазар, доминиран от нова технология: сключване на споразумения с чуждестранните компании, които разработват технологията. Моторола, Зенит и др. компании, които продават електронно оборудване, се възползват от японската видеотехнология, продавайки продуктите под американска търговска марка.

Организациите имат повече възможности за влияние върху елементите на средата с пряко въздействие.

Когато две или повече организации се съберат в нова фирма, се реализира *сливане*, а в случай че едната купува другата (понякога дори против желанието ѝ) е налице *поглъщане*. Обикновено погълнатата фирма продължава да съществува като част от другата компания. Тези стратегии могат да улеснят навлизането в нови пазари или да разширят присъствието на фирмата на даден пазар.

Сливане с или поглъщане на доставчик или потребител се нарича *вертикална интеграция*; осигурява лесен и сигурен достъп до ресурси и клиенти. Тази стратегия е скъпа, но има редица предимства, като например възможността да се осъществява по-голям контрол върху стойността на материалите, качеството и сроковете на доставка. От друга страна обаче, това може да намали гъвкавостта и да увеличи взаимната зависимост.

За да предотвратят подобни проблеми, много организации се стремят да намалят зависимостта си само от един източник, като разпределят поръчките за доставка на суровини и други необходими ресурси между няколко доставчика. В тази връзка те се стремят да използват стандартизирани материали, които могат да бъдат произведени от множество *доставчици*.

В някои промишлени отрасли все повече компании обаче избират стратегията на един доставчик, като разчитат само на него за някои специфични части и материали. Организациите, които използват само един източник, са склонни да рискуват да изпаднат в по-голяма зависимост, но срещу по-високо качество на материалите, което според тях предлага тази стратегия. Когато една компания има по-малко доставчици, тя по-лесно стимулира продавача да повиши качеството на материалите. С гарантирани големи обеми на поръчките доставчикът е по-склонен да инвестира в производствено

оборудване. Освен това използването на един доставчик гарантира по-голямо постоянство в качеството на материалите и дава възможност да се съставя по-гъвкава схема на производството, защото при по-малко доставчици купувачът по-лесно координира сроковете за производство.

Сливания с или поглъщания на конкуренти са *хоризонтална интеграция*. Тя помага за намаляване на риска, свързан с действията на конкурентите, тъй като организацията се превръща в по-голям конкурент в своя отрасъл. Поглъщането на организации в свързани отрасли може да диверсифицира предлаганите продукти, което дава възможност на организацията за защита от промените в търсенето на определени продукти.

Да се влияе върху *конкурентите* е по-трудна задача. Всъщност всяка важна дейност на фирмата се отразява върху конкурентите. Когато една компания понижи цените на своите продукти, останалите също са принудени да последват примера ѝ.

Организациите могат да въздействат и върху своите *потребители*. Два широко използвани метода са промяна на потребителската база и промяна на нужите на съществуващите клиенти. Първата стратегия включва разработването на нови предназначения на един продукт, намиране на абсолютно нови клиенти и отнемане на клиентите от конкурентите. Другото направление на влияние върху потребителите е да ги убедиш, че имат нужда от нещо, от което са нямали нужда преди. Автомобилопроизводителите използват тази стратегия когато рекламират, убеждавайки хората, че се нуждаят от нова кола на всеки 2-3 години.

Фирмите използват различни стратегии да въздействат и върху *регулаторите*. Някои от тях активно се опитват да влияят върху правителството, като спонсорират издигането на политици и като изграждат лобита сред националните и местните законодатели. Това въздействие произтича от способността да осигуряват или задържат ресурси. Видимите усилия в области на социалната отговорност, като безопасност на продукта и опазване на околната среда, създават добър имидж на организацията пред регулаторите.

Когато *профсъюзите* не са представени в организацията, мениджърите обикновено не се съобразяват с тях; в случай, че съществуват, се прави всичко възможно да бъдат привлечени в съгласие с фирмените цели.

## **2. ВЪТРЕШНА СРЕДА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА**

Организациите се различават помежду си по целите, които преследват, по технологиите, които използват и т.н. Всяка организация представлява сложна система от взаимодействащи си елементи, които формират нейната вътрешна среда: цели, задачи, структура, технология и хора (1). Всички решения, касаещи тези променливи, са в пряка зависимост от условията (тоест външната среда), в които функционира фирмата.

### **ЦЕЛИ**

Целта се дефинира като *желано състояние, което организацията се опитва да постигне*. Всички организации имат цели, насочващи дейността на техните членове. Те често се променят с нарастването на организацията или при възникване на нова ситуация във външната среда. Например, една новооткрита фирма за компютърен софтуер може да има за своя цел през първата година оцеляване, като следваща цел – растеж и доходност, следваща – доминиране в отрасъла и т.н.

Въпреки, че целите могат да бъдат изключително многообразни, те винаги служат като ориентир, задават посоката и в този смисъл уеднаквяват поведението на хората в организацията. Те облекчават планирането; ефективното определяне на цели предполага добро планиране и обратно. Представяват източник на мотивация и вдъхновение за служителите в организацията и затова трябва да бъдат конкретни, с адекватна степен на трудност и обвързани с възнагражденията. Освен това, целите осигуряват ефективен механизъм за оценка и контрол.

### **ЗАДАЧИ**

Задачите произтичат от целите, които организацията се опитва да достигне. Те са *следствие от разделението на труда* между служителите и се отличават с различна степен на специализация. Групирането на задачите формира длъжностите в организацията, а те представляват изграждащите блокове на организационната структура.

Задачите, изпълнявани в организацията, могат да се групират в следните категории: работа с хора, работа с вещи (машини, съоръжения, суровини, инструменти и др.) и работа с информация.

### **СТРУКТУРА**

Най-общо, **структурата** представлява *модел на взаимоотношения* между членовете на организацията. Нейното предназначение е разделяне на работата между служителите и координиране на дейностите към достигане на организационните цели. Тя дефинира задачи и пълномощия, трудови роли и взаимоотношения и



комуникационните канали. Структурата прави възможен процеса на управление, тъй като осигурява схема, чрез която дейностите могат да се планират, организират, ръководят и контролират.

В една малка организация има малко, ако изобщо има, структурни проблеми; разпределението на задачите, определянето на пълномощията и отговорностите и отношенията между членовете може да се извършва на персонална и неформална основа. С нарастване на размера, обаче, възниква нуждата от формална структура. Освен това, тя трябва да бъде обект на непрекъснато наблюдение от страна на мениджмънта; според П. Дракър, добрата организационна структура, сама по себе си, не води до добро изпълнение, но лошата структура прави доброто изпълнение невъзможно, независимо колко способни и талантиви са мениджърите.

### **ТЕХНОЛОГИИ**

**Технологията** може да бъде представена като *производствен процес*, който се използва от фирмите за трансформиране на ресурсите в продукти. В широк смисъл, тя може да се дефинира като комбинация от дейности, оборудване, материали и знания или опит, които се използват за изпълнението на задачи.

Технологията дава отражение върху длъжностните характеристики на служителите в организацията и оттам върху организационната структура. Например, технологията за единично производство (производство на уникален продукт по конкретна поръчка на потребителя) изисква по-гъвкава организационна структура; длъжностите са с голям обхват и дълбочина, тъй като включват разнообразни задачи и големи пълномощия на изпълнителя. За разлика от нея, технологията за масово производство (производство на големи количества, тип конвейер) е съвместима с бюрократичен тип структура, при която длъжностите са тясно специализирани.

### **ХОРА**

**Персоналът** е най-ценния ресурс на организацията. Управлението на всяка организация се изразява в постигане на цели чрез използване на способностите и талантите на хората. Хората влагат време и енергия в достигане на организационните цели чрез изпълнение на организационните задачи, в замяна на което получават работна заплата и други материални и нематериални облаги.

Във всяка организация съществуват две паралелни и неотделими структури – формална и неформална; всяка формална организация включва множество неформални групи и всяка неформална организация включва известна степен на формалност. Формалните групи се определят от организационната структура и поведението на

членовете им е насочено към организационните цели. Неформалните групи са естествени формации в трудовата среда, които възникват в отговор на нуждата от социален контакт.

Основните фактори, които оказват влияние върху индивидуалното поведение на една личност, са: интелектуални и физически способности, физиологични и психологични потребности, очаквания, възприятия, отношение, ценности и др. Но организациите са *социални системи*; хората имат социални роли и статус и поведението им се влияе и от групата, в която те работят.

Хоторнските експерименти откриват наличието на групови норми. Те представляват стандарти, определящи границите на допустимо и неприемливо поведение и притежават властта да налагат някаква степен на подчинение, както и способността да управляват всяка трудова дейност.

## ТЕМА 4:

# СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

### **1. СЪДЪРЖАНИЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА ЗА СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ**

Под **социална отговорност** се разбира както обществената отговорност на всеки гражданин, така и тази, която носят всички организации, опериращи на територията на една страна.

**Индивидуалната социална отговорност** се изразява в *ангажираността на всеки индивид към общността*, в която живее; тя може да се проявява както под формата на интерес към това, което се случва в общността, така и като активно включване в разрешаването на някои от местните проблеми (например, почистване на улицата, оказване на помощ на деца без родители или възрастни хора, инициране на дарения за значими обществени каузи и др.).

**Корпоративната социална отговорност**, най-общо, се изразява както в *грижата за работещите в компанията*, така и в проявата на *ангажираност към проблемите на екологията и на общността*, в която компанията развива своята дейност. Тя се приема като форма на корпоративно стратегическо управление, което поставя стандартите за ръководство на по-високо от правната принуда ниво и представя концепцията за социалната отговорност като система за управление на взаимоотношенията между фирмата и обкръжаващата я среда (т.нар. заинтересовани лица).

Поведението на организациите може да бъде условно диференцирано в четири основни “възходящи” категории или **равнища**, в зависимост от степента на проявление на социалноотговорните действия (3, стр.115): 1) *икономическа отговорност* - измерва се във финансови показатели за ефективност; 2) *юридическа отговорност* - изразява се в спазване на закони, правила и регулации; 3) *етична отговорност* - свързва се със спазване на писани и неписани правила и стандарти на поведение на международно, национално и регионално равнище; 4) *филантропична отговорност* - има изцяло доброволен характер и е най-близка до концепцията за социалната отговорност.

Очевидно е, че *икономическата отговорност* не е еквивалент на *социалната*; една организация не може да се счита за общественотоотговорна единствено въз основа на това, че насочва своята енергия и ресурси към целите на бизнеса и по този начин дава своя принос за нарастване на brutния вътрешен продукт и процъфтяване на обществото.

Също така, съществува разлика между социалната и юридическата отговорност. Както стана ясно, под *юридическа отговорност* се разбира спазването на конкретни закони и норми на регулиране, които определят какво може и какво не може да прави една организация; по всеки въпрос съществуват десетки закони и нормативи и ако ги наруши, организацията бива санкционирана. Това означава, че организацията не е социалноотговорна, ако единствено спазва общоустановените правила и държавни регулации или не пречи на социалната политика на правителството.

Социалната отговорност има доброволен характер и представлява отклик на социалните проблеми на обществото от страна на организацията; тя не зависи от законите и държавното регулиране. За да бъде наистина социалноотговорна, една организация трябва да уравни своите икономически цели с икономическите и социални цели на околната среда, както и да насочва част от усилията и ресурсите си по социални канали.

Възможно е **измеренията** на социалната отговорност да се класифицират по следния начин (2, 205):

1) **социално задължение** – според тази концепция, организацията се счита за социалноотговорна, когато *се стреми към печалба в рамките на закона*. Тъй като обществото подкрепя бизнеса, като му позволява да съществува, бизнесът е длъжен да се отплати на обществото за това право, като прави печалба. Следователно правенето на печалба, като законно право, е социалноотговорно поведение, а всяко поведение което не е законно или не се осъществява с цел да получи печалба, е социалнобезотговорно.

Привържениците на тази гледна точка разчитат на четири основни аргумента: 1) бизнесът се отчита пред своите акционери, пред собствениците на корпорацията и следователно единствената отговорност на мениджмънта е *да обслужва техните интереси* и да управлява компанията така, че тя да бъде *печаливиша*, което е в тяхна полза; 2) социалноотговорни дейности, като например различни социални програми за развитие, трябва да се определят от държавата чрез закона. Като представител на

народа, правителството (чрез законодателството и разпределението на приходите от данъците) е в състояние най-добре да определи характера и потребностите на общественото развитие и да ги реализира на практика в обществото. Приносът на бизнеса е *да плаща данъци* на правителството, което взема решения как да ги изразходва; 3) ако мениджмънтът отделя пари от печалбата за някаква социалнополезна дейност, това означава, че той *злоупотребява* с властта си, лишавайки акционерите от печалбата им. Това може да се окаже едновременно с това и *неразумна*, и *нереалистична* цел, тъй като мениджърите не са подготвени да вземат решения извън сферата на икономиката; 4) тези действия на мениджмънта могат да бъдат и *вредни за обществото*. Финансовата издръжка на социалните дейности може след време да причини увеличаване на цените на стоките и услугите на компанията, тоест потребителите в крайна сметка да платят тези разходи. По такъв начин действията на мениджърите се оказват вредни за интересите на потребителите и в крайна сметка на акционерите;

2) **социална реакция** – тук очакванията на обществото от бизнеса излизат извън рамките на функцията по предоставяне на стоки и услуги. Бизнесът трябва, най-малко, *да бъде отговорен за екологичните и социалните издръжки*, които са резултат от неговите действия; максималното, което се очаква от бизнеса, е да реагира и допринася за решаване на проблемите на обществото (независимо дали са причинени от него или не). Доколкото социалната отговорност се възприема единствено в смисъла на доброволно действие, компаниите, движени от икономически или юридически мотиви, се изключват от тази концепция. Тяхното поведение се приема за принудително, а не доброволно избрано, следователно не е общественотоотговорно. Въпреки това, може да се каже най-общо, че социалноотговорни са тези действия, които надхвърлят изискванията на закона.

Когато фирмите реагират спрямо очакванията и изискванията на специфични групи – профсъюзи, акционери, защитници на интересите на потребителите и др., независимо дали принудително или доброволно, те се считат за общественотоотговорни;

3) **социална отзивчивост** – според тази концепция, социалноотговорното поведение се характеризира по-скоро с *изпреварващи и превантивни*, отколкото с реактивни и възстановителни действия. Тя надхвърля социалното задължение и социалната реакция. Социалноотзивчивата корпорация активно търси пътища за решаване на социалните проблеми. Този подход превъзхожда останалите два подхода по три причини: 1) икономическите дейности и цели на бизнеса *не могат лесно да*

*бъдат разграничени* от социалните дейности и цели на обществото. На практика всичко, което прави бизнесът има ясни социални последици и следователно той носи отговорност и трябва активно да участва в разрешаването на главните проблеми и предизвикателства в обществото; 2) противоположно на концепцията за социалното задължение, може да се счита че компаниите *са в състояние най-ефективно да решат проблемите* на обществото; 3) не може да се смята, че намесата на бизнеса в социалните проблеми представлява злоупотреба с властта, тъй като акционерите рядко оспорват действията на бизнеса в подкрепа на обществените каузи, а и усилията на компаниите най-често получават значително *одобрение* от страна на потребителите, пресата и обществото.

Социалната отговорност може да намери проявление в различни аспекти, като най-общо е възможно да се посочат четири *области*:

1) **служители** - добре организираното и оборудвано работно място е това, което прави всеки един бизнес успешен, тъй като създава подходящата среда и по такъв начин осигурява възможност на работната сила да прояви своя потенциал и мотивация;

2) **потребители** - отговорността в тази област е свързана със създаването на продукти и услуги, които отговарят на нуждите на клиентите и са на добро равнище на качество, като по такъв начин осигуряват на клиентите задоволяване на техния бизнес и индивидуален интерес. Потребителят има четири основни права: 1) *право на сигурен и безопасен продукт*, 2) *право да бъде информиран* за всички аспекти на продукта, 3) *право да бъде чу* при оплакване и 4) *право на избор* какво да купи;

3) **околна среда** - изпълнението на съответните бизнес дейности по начин, който съхранява или се грижи за възстановяването на околната среда и интегрира тези принципи в цялостната си работа, е важно условие за успешен бизнес;

4) **общество** - инвестициите в социалното и икономическото развитие на общността могат да бъдат много и различни - от даряването на средства за дадена кауза (корпоративна филантропия), през създаването на доброволчески програми за сътрудниците, до реализирането на дългосрочни програми за развитие на общностите, обединяващи различни по-горе описани инициативи.

Облагодетелстваните от социалноотговорните действия на организацията се наричат *бенефициенти*. Те могат да бъдат диференцирани на вътрешни и външни (2, 212).

**Вътрешните бенефициенти** са:

1) **клиенти** - едно от социалните задължения на бизнеса е свързано с характеристиката на стоките: качество, сигурност, опаковка и функции. Много фирми избират като стратегия на социална отговорност към потребителите да отговарят стриктно на оплаквания и рекламации, да предоставят пълна и точна информация за продукта, да реагират активно на обществения интерес и да разработват нови продукти;

2) **служители** - минималното проявление на социалната отговорност се изразява в съобразяване с юридическите изисквания, свързани с отношенията между работодател и служител; такива закони регулират въпроси, свързани с физическите условия на труд, регламенти за заплащане и работно време и други. Възможно е компанията да предприеме други дейности, като например организиране на програми за обучение на служителите, за издигане в кариерата, за наставничество, съдействие при отглеждането на децата и т.н. Понякога тези усилия се проявяват под натиск от страна на служителите и приемат формата на социална реакция; в други случаи организацията е активния инициатор на дейностите при отсъствие на какъвто и да било натиск (социална отзивчивост). На практика дейностите, които са предприети в интерес на служителите, облагодетелстват самата организация, тъй като повишават тяхната производителност на работното място;

3) **акционери** - една от основните отговорности на мениджмънта е да разкрива пълно и точно пред акционерите как използва ресурсите на корпорацията и какви са резултатите. Основното право, което закона гарантира на акционера, не е да има гаранции за печалба, а да има гарантиран достъп до информация, въз основа на която може да вземе разумно решение за инвестиция.

Взаимоотношенията на организацията с вътрешните бенефициенти са точно и подробно предписани от закона и са по принуждение юридически задължителни; неспазването се придружава от различни форми на правно и обществено порицание. Следователно организациите имат по-големи възможности да практикуват поведение на социална реакция и социална отзивчивост по отношение на външните си бенефициенти.

**Външните бенефициенти са:**

1) **специфични външни бенефициенти** - това са различни *групи по интереси*, които работят за подобряване благосъстоянието на своите членове (хора от малцинствата, инвалиди и други жертви на социална неправда), като се стараят да

влият върху действията на корпорациите посредством политическото и общественото мнение. Действията под формата на социално задължение, са в отговор на антидискриминационни закони и регламенти; корпорацията може да бъде обвинена в социална и правна безотговорност, ако нарушава тези закони. Социалноотзивчивото поведение не само търси решения на текущите проблеми, но и се опитва да стигне до същността им; такова поведение може да включва влизане в бизнесотношения с фирми, собственост на лица от малцинствата, изработване на програми за обучение на продължително безработни лица и др. То не е продиктувано от закона или в резултат на натиск. Най-важната характерна черта на тези действия се свежда до това, че икономическото, социалното и политическото положение на една специфична група от индивиди се подобрява в резултат на усилията на корпорацията;

2) **обикновени външни бенефициенти** - това са *облагодетелстваните* от усилията на корпорацията да реши или да предотврати някои социални проблеми от общ характер. Компаниите полагат усилия да решат екологични и други проблеми, свързани с околната среда, като например замърсяване на водата, въздуха и др. Други организации съдействат за усъвършенстване на образованието, изкуството и общественото здравеопазване, като правят дарения или оказват управленски услуги чрез своите мениджъри.

### ***КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ И БИЗНЕС ЕТИКА***

Икономиката е сфера, в която пълното контролиране на отношенията се постига чрез използването на различни форми на социално регулиране, самоограничаващи социални норми, кодекси за поведение и стандарти, които се споделят от определени групи или вътре в отделни социални групи.

Корпоративната социална отговорност и бизнес етиката са взаимно свързани и това се проявява в множеството дефиниции, които се предлагат за определяне на същността и обхвата на корпоративната социална отговорност.

**Етиката** е набор от социални правила и норми, които са общоприети въз основата на съглашения и конвенции и поради това устойчиви. Взаимодействието между етиката и правните правила е комплексно: 1) в историческа перспектива етиката предхожда закона; 2) етиката действа едновременно със закона, особено от гледна точка на спонтанното приемане на авторитета на закона и легитимния конституционен ред; 3) етиката надхвърля границите на закона. Невъзможността за извършване на законово регулиране на редица въпроси чрез детайлни правила, изисква използването на генерални принципи или стандарти, за чието налагане не се използва правна



санкция, а други насърчителни механизми от типа на социално одобрение, икономическо предимство, заплаха от изключване или социален бойкот и т.н.

Етиката има връзка с принципите, които определят кое поведение е правилно и кое неправилно. Бизнес етиката е свързана с етиката и морала на висшето ръководство в организацията и на всички онези, които контактуват със субекти, принадлежащи към външната среда; тя се изгражда от всички членове на персонала.

Етиката на мениджърите оказва влияние както върху организациите, така и върху обществото. Етични въпроси възникват във всеки аспект на бизнеса и във връзка с всеки засегнат, директно или индиректно, от фирмата. Мениджъри, които са наясно, че техните компании замърсяват околната среда или се ангажират с незаконни дейности, носят вина, защото толерирайки такива практики създават проблем за обществото.

## **2. МОТИВАЦИЯ НА БИЗНЕСА ЗА И ПРОТИВ СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ**

Аргументите *в полза* на социалноотговорното поведение, са следните:

1) **създават се дългосрочни благоприятни перспективи** - чрез участието на организацията в такива жизненоважни за обществото дейности, като опазване на околната среда, здравеопазване и др., се създава възможност за влияние върху обществените процеси. По такъв начин косвено се увеличава властта на организацията, репутацията и бъдещите ѝ перспективи;

2) **задоволяват се очакванията на хората** - обществото очаква от организацията социални ангажименти и ако те липсват, настъпва разочарование, което има отрицателни последици за нея;

3) **наличие на свободни ресурси, които могат да бъдат отделени за решаване на социални проблеми** - обикновено добрите в икономическо отношение организации, притежават такива свободни ресурси и тяхното насочване към социалната област не би влошило икономическите им показатели. Контролът върху важни икономически ресурси поражда социални отговорности, еквивалентни на притежаваната социална власт;

4) **морални ангажименти** - всяка организация е част от обществото и би следвало да се съобразява с неговите потребности;

5) **превантивна мярка** - според някои автори, избягването на доброволна социална отговорност може да доведе до превръщането ѝ в “задължителна” от правителството. В една такава ситуация то определя “цената” на един проблем, като

замърсяване например, и задължава всяка компания, под формата на такса, да поеме своя дял от причиняването му.

*Критиките* към социалните задължения на организацията приемат различни форми:

1) **нарушава се принципът за максимизиране на печалбата** - насочването на част от ресурсите за социалната област извън организацията може да намали нейната конкурентоспособност;

2) **изменя се структурата на разходите** - средствата, насочени за социалната област утежняват издръжката на организацията и водят до повишаване на цените на нейните продукти и услуги. От това могат да пострадат потребителите и фирмата да се постави в неравностойно положение спрямо други организации, които не отделят такива средства;

3) **липсва система за отчитане на социалната отговорност** - пазарната система регулира икономическите показатели на организацията, но не и нейната социална ангажираност. Когато един мениджър обръща повече внимание на социалните действия, отколкото на печалбата, той не изглежда непременно по-етичен в очите на обществото. Възможно е да смята, че поставя интереса на обществото преди печалбата, но винаги съществува подозрение, че всъщност се опитва да навлезе в област, която няма измерители за притежаваната власт. За разлика от нея, печалбата може да бъде изчислена и служи за измерване на ефективността;

4) **липса на контрол и санкции** - според някои автори, социалната отговорност не може да бъде контролирана и липсва начин да се разбере дали е проявена. Няма санкции срещу хората, които не я проявяват. Дори да се изработи система от санкции, няма стандарти, спрямо които да бъдат сравнявани действията и резултатите. Затова те смятат, че концепцията за социалната отговорност е съвкупност от обобщени заключения, които никога няма да проработят на практика;

5) **недостатъчни умения и подготвеност на икономическите организации да решават социалните проблеми на обществото** - според тази идея, организациите не са истински социалноотговорни, когато се занимават със социални проблеми извън собствената си сфера на компетентност и познания.

# ТЕМА ПЕТ: КОМУНИКАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

## **1. СЪЩНОСТ НА КОМУНИКАЦИЯТА**

Какво, все пак, представлява комуникацията? Как можем да комуникираме помежду си? "Казването не е преподаване и слушането не е научаване" - тази стара пословица изразява с няколко думи същността на лошите и неефективни комуникации. Тя може да се трансформира в "Писането не е комуникиране и четенето не е разбиране". Защо? Има много причини за неефективното комуникиране. Най-често срещаната е, че хората са склонни прекалено да опростяват този сложен процес. Предаването на съобщение на някого изисква включване на емоционалните, психологически и умствени характеристики на двамата участници, както и техническите характеристики на средството, използвано за предаване на съобщението. Намеренията на изпращача може да са твърде различни от действителното разбиране на получателя.

**Комуникация е процесът на предаване на информация от един индивид на друг** (5, стр.349). Ефективна е комуникацията, когато съобщението се изпраща по такъв начин, че полученото съобщение е възможно най-близко по смисъл до изпратеното.

За да се осъществи комуникация са необходими три **условия**: 1) *поне двама души* трябва да участват в този процес, като връзката между тях може да варира значително по своята физическа близост, интензивност и време; 2) необходимо е да има *информация* за комуникиране; 3) трябва да се направи някакъв опит тази информация да бъде предадена.

Комуникацията изпълнява поне четири основни **функции** в групата или организацията (8, стр.316):

1) **контрол** - комуникацията **контролира** поведението на служителите по различни начини: чрез нея се изясняват задълженията, пълномощията и отговорностите, включени в длъжностната характеристика и формалните

организационни политики. Неформалната комуникация, от своя страна, също осъществява контролна функция: Хоторнските експерименти показват, че групата поддържа контрол над своите членове чрез комуникиране (понякога много категорично) на нормите, налагащи подчинение;

2) **мотивация** - комуникацията *подпомага мотивацията* на служителите чрез предоставяне на допълнителни инструкции по повод на задачите, които трябва да изпълнят и целите, които трябва да достигнат, осигуряване на информация за това доколко се справят със своите задължения и какво може да се направи, за да се подобри изпълнението (ако това е необходимо);

3) **израз на емоциите** - за много служители работна група е основен източник на социално взаимодействие. Комуникацията, която се осъществява в групата, е фундаментален механизъм, чрез който членовете показват своите чувства на удовлетворение и неудовлетворение. По този начин тя приема формата на отдушник за *изразяване на емоциите* и за задоволяване на социалните потребности;

4) **информация** - комуникацията *осигурява информацията*, от която индивидите и групите се нуждаят, за да идентифицират даден проблем и да оценят алтернативните варианти на решения.

Всяко комуникационно взаимодействие, което се осъществява в рамките на групата или организацията, изпълнява една или повече от тези четири функции.

При изучаване на организационните комуникации се използват множество методи. Освен традиционно прилаганите и в много други области техники, като въпросници, наблюдение, интервюта и др. има и някои уникални (8, стр. 320). Тук ще представим четири от тях; с тяхна помощ може да се получи информация за природата, каналите, източниците и получателите, времетраенето и трудностите, свързани с комуникацията.

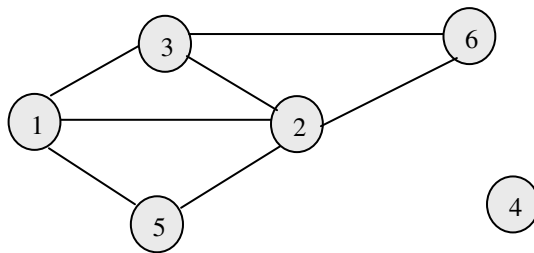
### 1) Извадка на дейностите

Това е метод, който се използва, за да се правят обобщаващи заключения във връзка с комуникацията въз основа на *извадки*, направени през различни периоди от време. Анализираният посочва момента по някакъв начин, например

чрез звънец, и веднага след това задава въпроси на индивидите, свързани с това как комуникират в този момент използват ли телефон или разговарят лице в лице, четат или пишат съобщение, за какво комуникират. Чрез множество различни извадки в различни моменти може да се получи една добра картина на комуникационните дейности в организацията.

## 2) Социограма

**Социограмата** илюстрира модела на комуникация в една група. През определен период от време, анализиращият регистрира междуличностните комуникационни модели. След това начертава социограма, която показва тези модели, като посочва кой с кого комуникира. На фиг. 1 е показана социограма за група от шест души. Индивид №2 комуникира с всеки в групата с изключение на №4 и вероятно това е груповият лидер. Индивид №4 е аутсайдер и не комуникира с никого. Забележете, че социограмата пресъздава само модела, а не естеството на комуникационните потоци.



Фиг. 1. Социограма на група от шест души

## 3) ЕККО анализ

**ЕККО** е абревиатура от "епизодични комуникационни канали в организацията" и представлява метод, разработен от Дейвис (1953). С помощта на въпросник той се опитва да определи кога всеки член на групата е получил за първи път някаква информация. Изследователят избира някакво събитие или информация (някаква съществена промяна в персонала, например), след което изпраща въпросник на всеки служител, който съдържа описание на събитието: "Димитър Иванов е повишен в директор на отдел "Продажби". На служителя се

задава въпрос: "До 17 часа вчера знаеше ли този факт или някаква част от него?" и се очаква да посочи коя част от информацията е получил, от кого и как му е била предадена.

#### 4) Индекс на Флеш

Изброените методи са насочени към естеството, модела и времето за осъществяване на комуникацията. Друго важно измерение е лекотата на разбиране или т.нар. *четивност*. Рудолф Флеш (7, стр. 422) създава метод, който все още е широко използван за изчисляване лекотата на четене на един писмен материал. Индексът определя четивността в зависимост от средния брой на сричките, които се съдържат в 100 думи и средната дължина на изреченията в думи.

Въз основа на изследванията си Флеш формулира следното равенство:

**Лекота на четене =  $207 - 0.846 \times (\text{ср.дължина на думата}) - 1.015 \times (\text{ср.дължина на изречението})$**

На едната крайност са точките от 0 до 30, със средна дължина на изречението над 29 думи и среден брой срички в 100 думи - над 192 броя; това означава, че написаното е много трудно за четене и много малко хора могат да го разберат. На другата крайност са точките от 90 до 100, със средна дължина на изречението под 8 думи и среден брой на сричките на 100 думи - под 123; тогава материалът е лесно читаем за всеки грамотен човек.

Индексът на Флеш има много потенциални приложения в организацията. Например, може да бъде използван за да се провери лекотата на писма, въпросници, работни инструкции. Ако индексът покаже, че писмените материали имат много високо равнище на трудност и това ги прави неподходящи за образователното равнище на получателите, материалът трябва да бъде пренаписан. С тази цел се препоръчва използването на прости и познати думи и фрази, кратки изречения и абзаци, повече лични местоимения и активни глаголи и само необходими думи. Трябва да се избягват дълги и сложни думи и изречения, които могат да впечатлят служителите, но не и да ги информират, пасивни глаголи, претрупване с излишни фрази.

## **2. ПРОЦЕСЪТ НА КОМУНИКАЦИЯ**

*Комуникация е предаването на взаимно разбиране чрез използване на символи.* Терминът „комуникация” произлиза от латинското *communis*, което означава "взаимен" (4, стр.632). С други думи, ако предаването на символи (вербални и невербални) не е съпроводено с взаимно разбиране, няма комуникация.

Древните гърци са първите, които изучават систематизирано процеса на комуникация. Техните виждания за логика, убедителност, дикция и красноречие са твърде актуални и днес, 25 века по-късно. Тъй като публичната комуникация е била изключително значима в техния икономически живот (правата на собственост могат да бъдат спечелени или загубени в зависимост от проявеното красноречие в един дебат), гърците са имали жизненоважен интерес към комуникацията (6, стр.358).

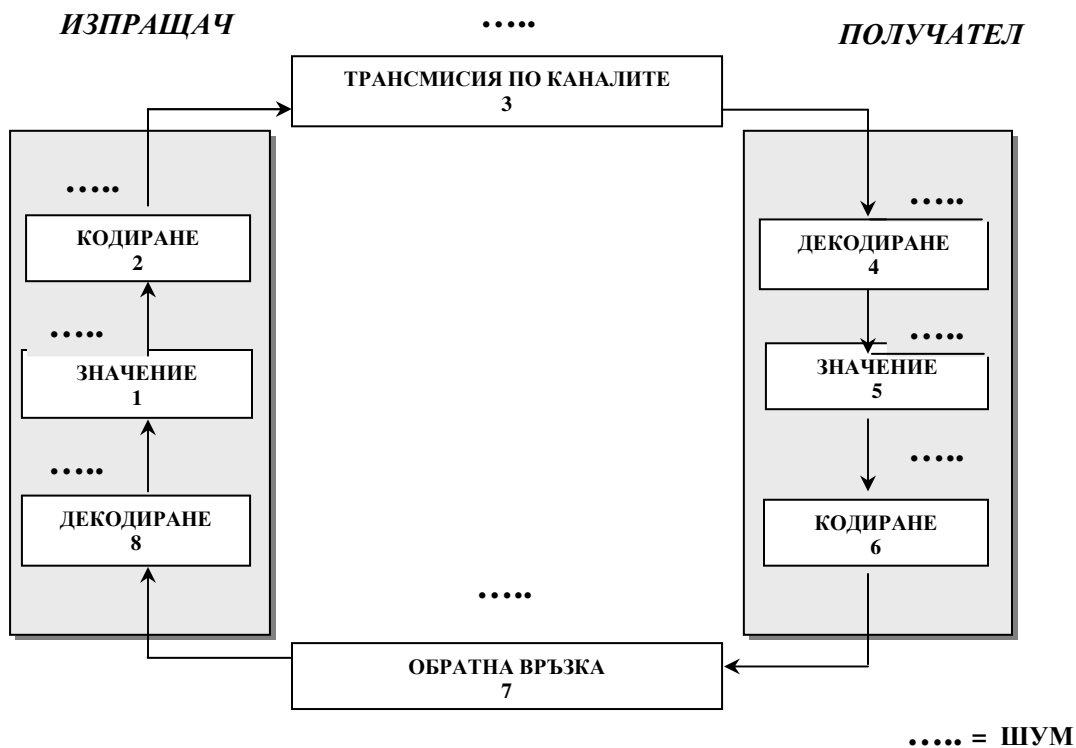
Подобно на съвременната теория за комуникацията, теориите на Аристотел се фокусират върху основните елементи на комуникационния процес: оратора, съобщението и аудиторията. Комуникационният модел на Аристотел, показан на фиг. 2 изобразява комуникацията като прост, структуриран процес, в който един комуникатор (изпращач) предава мисъл, идея или чувство на друг индивид (получател).



Фиг. 2. Комуникационен модел на Аристотел

В последствие моделът е модифициран, включвайки откритията на бихейвиористите и други психолози. Най-широко използвания съвременен модел на комуникационния процес е разработен основно от Шанън, Уивър и Шрам; той е универсално приложим във всяка ситуация (9, стр.502).

Фиг. 3 представя основните елементи на комуникацията (2, стр.549).



Фиг. 3. Процесът на комуникация

Комуникатори в организацията могат да бъдат мениджъри, неуправленски фигури, отдели или самата организация. Мениджърите комуникират с други мениджъри, подчинени, клиенти, потребители и елементи извън организацията. Служителите от търговския отдел комуникират с тези от производствения, инженерите комуникират с екипите за пазарни изследвания. Комуникациите в организацията са важно средство за координиране дейността на различните отдели. Всеки комуникатор (изпращач) има съобщение, идея или някаква информация за предаване на някого.

**Кодирането** е необходимо, за да превърне идеята на комуникатора в **систематизиран набор от символи**, изразяващи неговата цел или намерение. Резултатът от процеса на кодиране, т.е. действителният физически продукт, е



някакво *съобщение*, което може да бъде вербално или невербално. Когато говорим, речта е съобщението; когато пишем, написаното е съобщението; когато рисуваме, картината е съобщението; когато жестикулираме, движенията на ръцете ни и израженията на лицето ни са съобщението.

## 1. ВЕРБАЛНИ СИМВОЛИ

**Вербалните символи**, използвани за кодиране на съобщението, са *думите*. Изборът на думи или език оказва силно влияние върху качеството на комуникацията. Неподходящият език, използването на абстрактни и многозначни понятия могат да увредят комуникацията; хората често използват едни и същи думи, но влагат различен смисъл в тях.

## 2. НЕВЕРБАЛНИ СИМВОЛИ

Голяма част от информацията никога не се вербализира. Хората комуникират чрез *начина, по който гледат другия* или чрез *жестовете*, които правят. **Невербалното съобщение** може да бъде предадено чрез *ръкостискане, потупване по рамото, усмивка, намръщване* или някакво друго поведение; емоциите обикновено се комуникират на невербално равнище.

Изпращачът трябва да е наясно със значението на невербалната комуникация и да я използва, за да увеличи ефекта от вербалната. Освен това трябва да разбира, че невербалните сигнали могат да предават съобщение, различно от неговите намерения.

Съществуват пет основни невербални измерения, които директно засягат комуникацията.

### 1) Език на тялото – кинетика.

**Кинетиката** е *изучаване на движенията на тялото и видимите аспекти на поведението*, също така поза, изражения на лицето, движения и жестове. Езикът на тялото може да се използва и за прикриване на отношения и чувства. Възможно е да противоречи на вербалното съобщение.

Индивидуалните различия са причина хората често да тълкуват погрешно езика на тялото. Когато някой се прозява, това би могло да е от нервност, умора

или отегчение. Преценката за значението на телесните движения трябва да се прави внимателно. Въпреки че лицевото изражение дава информация за емоционалното състояние, различаването на емоции като гняв, тъга и отчаяние е трудно.

## **2) Пространствени отношения – проксемика.**

**Проксемиката** е изучаване *начина, по който индивидите структурират и използват пространството*. Тук се включва дистанцията, поддържана между хората по време на комуникация и използването на пространството в къщи, офиси, градове и сгради.

Повечето хора се придвижват физически по-близо, когато комуникират с някого когото харесват и поддържат по-голяма дистанция от този, когото не харесват или който има по-висок статус от техния. Колкото по-висок е статусът на служителите, толкова повече си позволяват да навлизат в пространството на тези с по-нисък статус. Един преподавател, например, може да навлиза в пространството на студента като наднича през рамото му докато прави тест. Студентите обаче не могат да правят същото, докато той проверява работите им на бюрото си.

Разполагането на служителя в самостоятелен офис предава невербално съобщение за неговата значимост в организацията. Големината и типа на пространството в офиса, разположението на офиса и начина на обзавеждане могат да представят власт, статус, позиция и защита. Въпреки, че количеството пространство не е абсолютен индикатор на статуса, то обикновено е знак за значимост. Местоположението на един офис също е индикатор за значимост; висшите мениджъри обикновено са разположени на последните етажи в сградата.

## **3) Използване на времето – хронемика.**

Важен, но често пренебрегван елемент на невербалната комуникация, е **използването на времето**. В бизнеса често се чува, че времето е пари; подобно на стока, то може да се използва, съхранява, печели или губи. Отношението към времето се комуникира чрез начините, по които хората го използват.

Значението на времето в организационните комуникации може да бъде забелязано навсякъде: поставят се крайни срокове за проекти, използват се часовници, установяват се дати за заплати, насрочват се заседания и се уточнява

работното време. Изпълнението на проект в точно установения срок може да е основен показател при оценка на работата на служителя. Служител, който често закъснява за работа, например, комуникира най-вероятно липса на организация, липса на интерес и липса на надеждност за мениджъра.

#### **4) Използване на гласа**

Свързано е с *начина, по който се съобщава нещо*, а не със самото съдържание на съобщението. Смисълът на едно изречение може значително да се различава в зависимост от това кои думи се подчертават. Начинът, по който се използва интонацията, е важен елемент в разбирането на съобщенията. Хората могат „да четат между редовете“ при писмени документи и „да слушат между думите“ при устни послания.

Скоростта, с която индивидите говорят, може да бъде индикация за тяхното емоционално състояние. Например, установено е, че по-високата скорост, кратки коментари и чести паузи показват гняв, стрес или страх; а по-бавната скорост, по-дълги изречения и по-редки паузи сигнализират за тъга или депресия.

#### **5) Език на обектите - артификакти**

Това е комуникацията, която е резултат от *демонстриране на материални неща*. Някои от обектите, които влияят най-често върху комуникацията, са облекло, обзавеждане, използвани транспортни средства, архитектурни решения. Хората се опитват да подпомагат своя персонален език чрез тоалети, грим, украшения за коса, бижута, цветни лещи. Мебелировката също комуникира; подреждането на мебелите в една конферентна зала може да повлияе върху комуникационните модели, които ще възникнат на срещата. Архитектурният стил, обзавеждане, оборудване, цвят и привлекателност на работното място са важни елементи в организационната комуникация.

Обзавеждането в офиса може да се използва, за да комуникира статуса на човека в него. Голямо бюро от масивно дърво и въртящ се стол индикират повече статус от малко метално бюро и обикновен стол. По подобен начин комуникира и подовата настилка, картините по стените; всъщност всеки обект в офиса носи информация за служителя в него.

*Действителното предаване на съобщението* следва кодирането; изпращачът трябва да достави съобщението до получателя. Средството, чрез което се изпраща или трансмитира съобщението е *комуникационния канал*. Той може да бъде личностен - реч и движения на тялото или механичен - компютър, поща, телефон. При избора на канал трябва да се имат предвид няколко неща:

1) *капацитет* – количеството информация, което може да бъде изпратено за определен период от време без значителни разстройства. Например телефонът има по-голям капацитет от писмото, тъй като второто е ограничено от скоростта на четене;

2) *гъвкавост* - степента, в която скоростта на трансмитиране може да бъде променяна. При писмото тази гъвкавост е висока: мениджърът може да чете с избрана от него скорост и дори да остави писмото настрана за известно време; телевизионното съобщение не е гъвкаво;

3) *дублиране* - понякога е полезно да се използват помощни канали, които да дадат допълнителни подробности за съобщението, особено когато е сложно или непознато;

4) *бързина* - скорост на предаване на съобщението. Компютрите са бързи канали, а пощите – бавни;

5) *еднопосочност или двупосочност* - някои канали, като писмо или видеозапис, са едностранни, защото предават съобщението без възможност за обратна връзка. Двупосочната комуникация, осъществявана по телефон или лице в лице, дава възможност на получателя да задава въпроси и да осигури обратна връзка;

6) *брой свързки* - по-дългите канали дават възможност за пропуски или разстройства. Трябва да се използват колкото може по-малко свързващи звена, през които да премине комуникацията;

7) *уместност* - някои канали са пригодени за определен тип съобщения и може да са абсолютно неподходящи за друг тип. Един билборд е идеален за реклама, но определено не е мястото за наказание на служителя.

Когато изпращат съобщение, мениджърите трябва да се съобразяват с посочените характеристики.

За да се осъществи процесът на комуникация, съобщението трябва да се **декодира** чрез мисловните процеси на получателя. Това предполага **интерпретация според собствените разбирания**. Колкото по-близко е декодираното съобщение до първоначалното, толкова по-ефективна е комуникацията.

Не само изпращачът влияе върху ефективността на комуникацията, а и качеството на слушането от страна на получателя: събирането на информация е първата стъпка в комуникацията. При ефективното слушане, получателят практикува активно слушане като се опитва да разбере както фактите, така и изразените чувства. Това изисква да се определи какво се опитва да каже говорещия от своя гледна точка. Подобно на изпращачите, слушателите също трябва да разбират важността на невербалната комуникация и да търсят невербални символи, които подкрепят или противоречат на вербалната информация.

Често в процеса на декодиране се намесва **шум - разстройство на изпратеното и полученото съобщение**. Това е някакъв фактор, който би могъл да **засегне възприемането на съобщението, като промени неговия смисъл**. Шумът може да бъде физически шум, който пречи на трансмисията (работеща машина, статично напрежение по линията); присъствието на мълчалива трета страна в разговор може също да бъде шум, който разсейва получателя и му пречи да чуе говорещия. Шум е също наличието на конфликт между двете страни; получателят може да чуе и възприеме съобщението по съвсем различен начин от първоначалния му замисъл.

Множество изследвания твърдят, че мъжете и жените комуникират по различен начин. Смята се, че жените звучат по-учтиво, но също така по-несигурно, докато мъжете използват по-неформални фрази, звучат по-предизвикателно, директно и авторитарно; женският стил е по-сговорчив, приятелски, сътруднически и улесняващ, докато мъжкият е повече ориентиран към действие, информативен и контролиращ. Познаването на тези различия би улеснило диагностицирането на комуникационните проблеми.

Двупосочната комуникация подчертава ролята на обратната връзка. **Обратната връзка** е свързана с *получаването на сигнал*, че изпратеното съобщение е получено; тя осигурява информация на изпращача доколко получателят е разбрал смисъла на съобщението. Осигурява се *директно* – вербално или чрез изражения на лицето, които показват разбиране или неразбиране, или *индиректно* – чрез спад в производителността, лошо качество на продукцията, повишени отсъствия или тежест, конфликт или липса на координация между изпълнителите.

Често между мениджърите и техните подчинени възниква еднопосочна комуникация. Заради различията във властовите позиции мениджърите са склонни да предоставят големи количества информация и насоки на своите подчинени, без да им дадат възможност да покажат дали са разбрали или получили информацията. В други ситуации, мениджърите разчитат единствено на писмената комуникация; тук, освен липсващата обратна връзка, се използва един-единствен канал за комуникация, което също ограничава нейната ефективност.

Защо мениджърите не включват своите подчинени в двустранна комуникация? Понякога те нямат доверие в способностите им. В други случаи, липсата на доверие в себе си поражда незаинтересованост към мнението на подчинените. Възможно е също ръководителят да смята, че подчинените имат същите цели като неговите и затова не е необходимо да комуникират по този повод.

Подчинените също носят отговорност за насърчаване на двустранна комуникация. Докато началниците се опитват да защитават ръководната си позиция, подчинените се опитват да защитават впечатлението, което създават у тях. Често например, подчинените прикриват негативна информация за себе си или своята дейност или може да пропуснат да информират ръководителя си за своите нужди и ценности. Други служители нямат доверие в ръководителите и също прикриват информация.

### **3. МЕЖДУЛИЧНОСТНА КОМУНИКАЦИЯ**

Комуникацията тече от индивид към индивид в т.нар. "**междупersonни комуникации**". Това е основният начин, по който мениджърите набират информация.

Мениджърите трябва да разбират различни типове комуникации. Две форми, устна и писмена, са предимно междупersonни по своето естество.

## **1. УСТНА КОМУНИКАЦИЯ**

**Устната комуникация** се осъществява при разговор лице в лице, групови дискусии, телефонни обаждания и други обстоятелства, при които *изречените думи се използват за изразяване смисъла на съобщението*. Тя е широко разпространена по множество причини. Основното ѝ *предимство* е, че *осигурява незабавна обратна връзка* и обмен под формата на вербални въпроси или съгласие, изразения на лицето и жестове. Освен това, тя е *лесна* (всичко, което трябва да прави изпращача, е да говори) и може да се осъществи с *малка предварителна подготовка* (макар че внимателната подготовка е препоръчителна в определени ситуации). Получателят *не се нуждае от лист и химикал, компютър или друго оборудване*.

Но устната комуникация има и *недостатъци*. Тя може да е *неточна*, ако говорещият избира погрешни думи за да предаде съобщението или забрави съществени детайли, или някакъв шум разстрои процеса, или ако получателят забрави част или цялото съобщение. В двупосочната дискусия *рядко има време за обмислен отговор* или за представяне на множество нови факти, а освен това и *не остава дълготраен запис* на казаното.

## **2. ПИСМЕНА КОМУНИКАЦИЯ**

**Писмената форма** може да разреши много от проблемите на устната. Независимо от това, тя не е толкова използвана, нито уважавана от мениджърите.

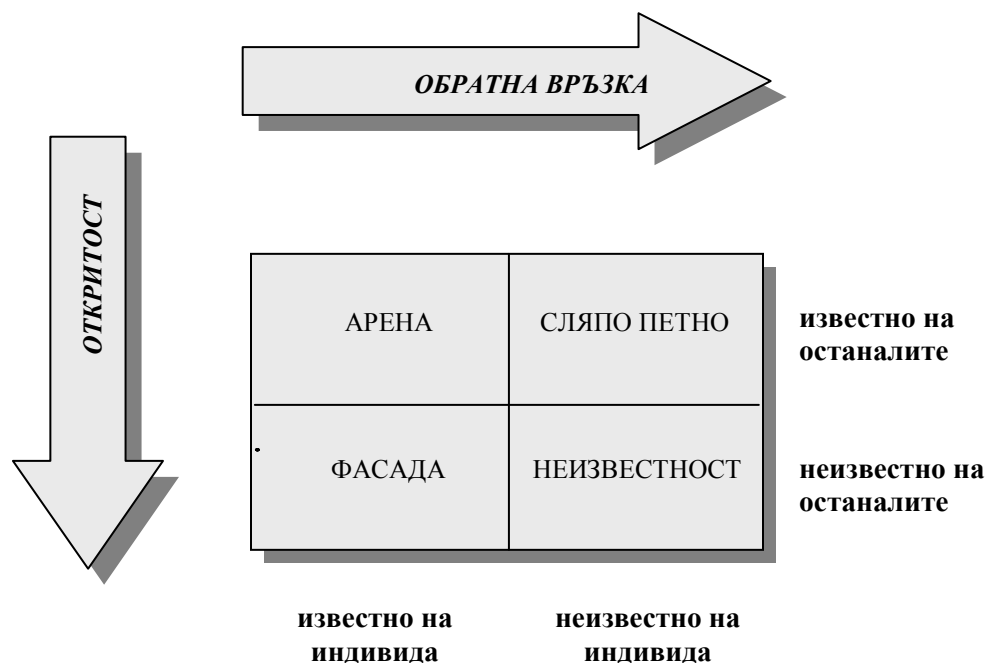
Най-големият *недостатък* на писмената комуникация е, че тя *възпрепятства обратната връзка* и междупersonния обмен. Когато един мениджър изпраща на друг писмо, то трябва да бъде написано или продиктувано, напечатано, изпратено, получено, намерено, отворено и прочетено. Ако възникне някакво недоразумение, може да отнеме няколко дни, докато бъде изяснено. Едно телефонно обаждане може да реши целия въпрос за няколко минути. Затова

писмената комуникация обикновено е *по-трудна* и *отнема повече време* от устната.

Разбира се, писмената комуникация предлага и някои **предимства**. Често тя е *доста точна* и *осигурява дълготраен запис*. Изпращачът може да отдели време да събере и разбере информацията и може да я преразгледа преди да я изпрати. Получателят може да отдели време, за да я прочете внимателно и да се връща към нея, ако е необходимо. По тези причини, писмената комуникация е за предпочитане, когато са включени важни детайли. Понякога е важно за едната или двете страни да имат писмен документ на разположение като доказателство какво точно се е случило.

Устната комуникация се предпочита, когато съобщението е лично, нерутинно и кратко, а писмената комуникация обикновено е най-добра, когато съобщението е по-безлично, рутинно и по-дълго. Освен това, мениджърът може да комбинира средствата, за да се възползва от предимствата на всяко от тях. Съвременните достижения в електронните комуникации са улеснили много този процес; мобилните телефони, факсове и компютърни мрежи заличават различията между устната и писмената комуникация и помагат на всяка от тях да бъде по-ефективна.

Фигура 4 показва четири комбинации или области на информационна осведоменост (1, стр.560):





Фиг. 4. Области на информация, влияещи върху комуникацията

**1) арена** - област, най-благоприятна за ефективни междуличностни отношения и комуникации. В този случай, цялата информация, необходима за ефективно комуникиране, е известна както на комуникатора, така и на получателя. Арената е областта на взаимно разбиране;

**2) сляпо петно** - информацията е известна на другите, но не и на самия индивид. Вследствие на това взаимодействието и комуникацията страдат. Неблагоприятно е, защото индивидът не би могъл да разбере поведението, решенията или потенциала на останалите без да разполага с необходимите данни. Останалите имат предимството да познават собствените си чувства;

**3) фасада** - информацията е позната на индивида, но непозната на останалите и той може да прибегне до повърхностни комуникации, т.е. да представи "фалшива външност" или фасада. Ситуацията е особено опасна, когато подчиненият знае, а ръководителят не. Фасадата, както и сляпото петно, намалява областта на арената и вероятността за ефективна комуникация;

**4) неизвестност** - област, където информацията не е известна на никого: "Аз не ги разбирам и те не ме разбират". Неизвестната област често възниква в организацията, когато индивиди с различна специалност трябва да координират дейността си чрез комуникации.

Фигурата показва, че един индивид може да подобрява междуличностните комуникации чрез използване на две стратегии:

**1) откритост** - увеличаването областта на арената чрез намаляване областта на фасадата изисква служителят да бъде открит и честен в споделянето на информация с останалите. Процесът, който той използва за да увеличи информацията, известна на другите, се нарича *откриване*, защото понякога го поставя в уязвима позиция. Разкриването на истинските чувства често включва риск;

**2) обратна връзка** - индивидът не знае или не разбира; по-ефективни комуникации могат да се получат чрез *обратна връзка* от тези, които знаят. Затова,

сляпото петно може да бъде намалено с кореспондиращо нарастване на арената. Получаването на обратна връзка зависи от активното сътрудничество с другите, докато откритостта изисква активното поведение на индивида и изслушването на останалите.

Ежедневните дейности на мениджърите задават висока стойност на ефективните междуличностни комуникации. Мениджърите осигуряват *информация* (която трябва да бъде *разбрана*), дават *нареждания* и *инструкции* (които изискват *подчинение* и *научаване*) и полагат *усилия за да повлияят* и *убеждават* (които трябва да бъдат *приети* и *да предизвикат действие*). Затова, начинът, по който мениджърите комуникират като изпращачи и като получатели, е от основно значение за получаване на ефективно изпълнение.

Теоретично погледнато, мениджъри, които желаят да комуникират ефективно, могат да използват както откритостта, така и обратната връзка, за да разширят областта на взаимно разбиране - арената. Но на практика това не е така. Мениджърите се различават по своята способност и желание да използват двете стратегии. Могат да се идентифицират поне четири управленски стила:

**1) тип А** - мениджъри, които не използват нито откритост, нито обратна връзка. Доминира *неизвестната област*, защото те нямат желание да разширяват областта на собствена информираност или знанията на останалите. Демонстрират безпокойство и враждебност и се отнасят резервирано и студено към останалите; често представят характеристиките на автократичните лидери;

**2) тип В** – мениджъри, които имат желание за добри взаимоотношения със своите подчинени, но заради своята персоналност и отношение се оказват неспособни да разкрият и изразят своите чувства и преживявания. В резултат на това, те не могат да използват откритост и трябва да разчитат на обратната връзка. Доминираща характеристика на междуличностните отношения е *фасадата*, когато мениджърите прекалено разчитат на обратната връзка за сметка на откритостта. Поведение тип В често се представя от мениджъри, които желаят да практикуват някаква форма на снизходително лидерство;

**3) тип С** - мениджъри, които оценяват своите собствени идеи и мнение, но не и идеите на останалите, използват откритост за сметка на обратната връзка.

Последиците от този стил са увеличаване на *сляпото петно*. Подчинените бързо разбират, че тези мениджъри не са заинтересовани от комуникацията, а само от говоренето и най-вече от поддържане на собствения си имидж и престиж. В резултат на това, те обикновено са враждебно настроени, несигурни и обидени;

4) **тип D** - мениджъри, които са сигурни в своята позиция и се чувстват свободни да разкрият своите чувства и да получат обратна връзка от останалите. *Арената* се разширява и комуникацията се подобрява. Най-ефективният стил на междуличностни комуникации е този, който използва баланс между откритостта и обратната връзка.

#### **4. ФОРМИ НА ГРУПОВА И ОРГАНИЗАЦИОННА КОМУНИКАЦИЯ**

Структурата на организацията трябва да създава условия за комуникиране в четири посоки: низходяща, възходяща, хоризонтална и диагонална.

##### **1. НИЗХОДЯЩА КОМУНИКАЦИЯ**

Тя тръгва **от по-високостоящи в йерархията индивиди към тези на по-ниските равнища**. Използва се за поставяне на цели, осигуряване на инструкции, информиране за политики и процедури, посочване на проблеми, изискващи внимание и осигуряване на обратна връзка за изпълнението. Обичайните средства за такава комуникация са работни инструкции, процедури, ръководства, различни публикации, оценка на изпълнението на служителите. Използвайки низходящата комуникация, за да споделят и добри, и лоши новини със служителите си, мениджърите би трябвало да търсят обратна връзка от тях за съобщението, което те са "получили". Насърчаването на комуникациите лице в лице между мениджърите от всички равнища и служителите, чрез посещения в работните помещения или чрез групови дискусии, публикуване на официални бюлетини или дори въвеждане на "гореща линия" в организацията, могат да подпомогнат правилната низходяща комуникация.

Твърде често обаче, низходящата комуникация става едностранна и не дава възможност за обратна връзка. Тя се разстройва съзнателно или несъзнателно от мениджърите, в резултат от което информацията става неадекватна и неточна; това

се отразява в често разпространеното твърдение на служителите „ние изобщо не разбираме какво става“. Липсата на информация във връзка с трудовите ангажименти може да създаде ненужен стрес у изпълнителите.

Разчитайки на своята власт, мениджърите понякога задържат, прикриват или манипулират информация. В такива случаи, подчинените губят доверие в управлението и също се опитват да пречат на ръководителите да получават точна информация.

## **2. ВЪЗХОДЯЩА КОМУНИКАЦИЯ**

Освен от низходяща, организацията се нуждае и от ефективна възходяща комуникация. Тя е *насочена към по-високостоящо ниво* в организацията. Използва се за осигуряване на обратна връзка към началниците, информиране за движението към целите, докладване на текущи проблеми и др. Тази комуникация осведомява мениджърите за отношението на служителите към тяхната работа, към колегите и към организацията като цяло. Също така често е източник на идеи за подобрения.

Възходящата комуникация, особено в големите организации, е трудна. Широко използвани средства са кутии за предложения, групови срещи, въпросници за отношението на служителите, доклади, неформални мрежи. Възходящата комуникация е важна, защото дава възможност на служителите да бъдат чути.

Насърчаването на възходящата комуникация, като част от организационната култура, може да минимизира редица негативни явления. Висшия и среден мениджмънт трябва да създават култура, която поощрява достоверни възходящи комуникации и преодолява склонността на служителите да укриват потенциално вредна информация. Конструктивната реакция спрямо информацията, получена отдолу, насърчава повторната ѝ поява и предотвратява изолацията на мениджърите.

## **3. ХОРИЗОНТАЛНА КОМУНИКАЦИЯ**

Споделяне на информация, ангажиране с решаване на проблеми и координиране на работния поток между служители *на едно и също ниво в организационната йерархия*, допълват низходящата и възходяща комуникация.

Често при структурирането на организацията се пренебрегва необходимостта от осигуряване на хоризонтален поток от комуникации или

мениджърите настояват служителите да спазват йерархията при информационния обмен. Въпреки, че има съобщения, които задължително трябва да преминат през формални комуникационни канали, голяма част от информацията може да бъде предадена и по неформален път (латерално). Този тип комуникация е необходима за координацията на различните организационни функции и често спестява време. Директната комуникация между подчинените обикновено е по-бърза и точна, въпреки че са възможни разстройства при кодирането, трансмитирането или декодирането.

#### **4. ДИАГОНАЛНА КОМУНИКАЦИЯ**

Въпреки, че диагоналната комуникация е вероятно най-малко използвания канал за комуникация в организацията, тя е важна в ситуации, когато членовете не могат да комуникират ефективно чрез други канали. Например, при ревизия в една голяма организация, контролорът може да извърши анализ на разпределението на разходите, за което му е необходим доклад за продажбите. Този доклад може да му бъде изпратен директно, вместо по традиционните канали чрез маркетинговия отдел. Така, посоката на комуникация става диагонална, а не възходяща и след това хоризонтална. В този случай, използването на диагонален канал ще минимизира времето и усилията на организацията.

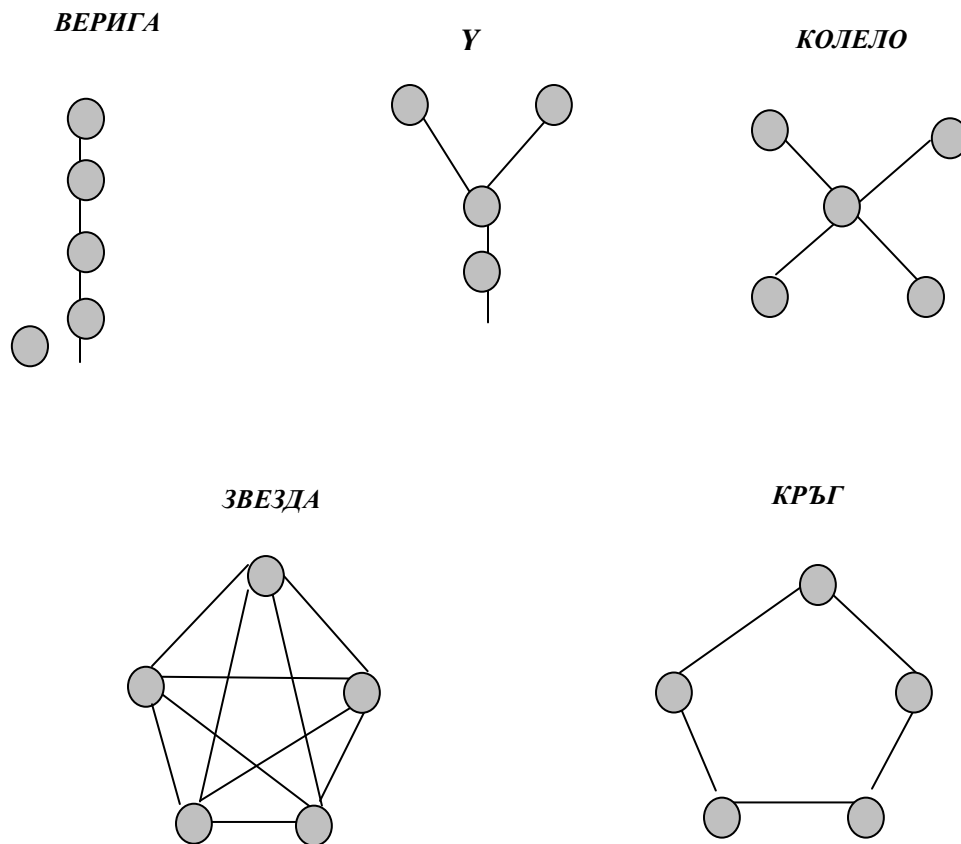
**Комуникационните мрежи** представят *модела на комуникационни взаимодействия в организацията*.

#### **1. ФОРМАЛНИ КОМУНИКАЦИОННИ МРЕЖИ**

Комуникационните канали могат да бъдат свързани по множество начини и да изграждат различни мрежи; чрез тях се структурира информационния поток между членовете. Комуникационните мрежи оказват силно влияние върху качеството на решенията, удовлетворението на членовете, качеството на съобщението и други променливи. Пет често използвани групови мрежи са представени на фиг. 5 (9, стр.492).

Мрежата тип **верига** свързва последователно членовете на групата. Типът **Y** модифицира веригата и дава възможност на един от членовете да комуникира с трима свои колеги. В мрежата **колело** цялата комуникация трябва да премине през

централния индивид. **Кръгът** позволява на всеки да комуникира с други двама. В мрежата **звезда** всеки може да комуникира директно с останалите. Тези мрежи се различават по няколко неща. Например, при веригата и кръга може да се наложи едно съобщение да премине през множество свързващи звена докато достигне своя получател; при звездата една връзка е достатъчна.



Фиг. 5. Комуникационни мрежи

Мрежите се различават също така и по степента си на централизация. Кръгът и звездата са децентрализирани - всеки е толкова централен, колкото и другия. Колелото обаче има централна фигура, която вероятно е лидер и има висок статус; като цяло, централните личности са по-удовлетворени от служителите в периферията. Централизираните мрежи позволяват бързо вземане на решения, но средното удовлетворение на членовете им е ниско. Тези мрежи са ефективни за прости проблеми, но при сложните се изисква децентрализация (повече участие във

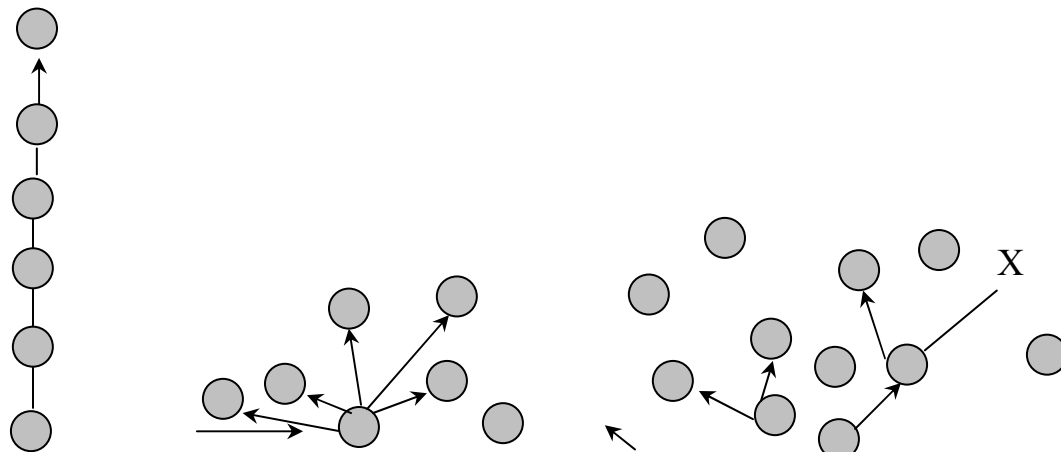
вземането на решения). Така че колелото е подходящо за рутинни, добре структурирани задачи, особено при наличие на времеви ограничения. Но мрежа като кръга или звездата вероятно ще бъде по-добра за задачи, изискващи творчество и индивидуален принос от всеки.

## **2. НЕФОРМАЛНИ КОМУНИКАЦИОННИ МРЕЖИ**

Голяма част от информацията минава по неофициални пътища - канали за слухове. Носейки информация извън официалните канали, неформалната комуникация може както да допълва, така и да измести организационната йерархия като комуникационен канал. Въпреки че повечето от неофициалната комуникация се предава устно, могат да се използват и други канали - писмени или електронни съобщения.

Както се вижда на фиг. 6, неформалната мрежа може да приеме много форми (3, стр.643). В най-типичната, клъстърът, един индивид предава съобщението на много други. Някои от тях повтарят съобщението, а другите не. Когато съобщението остарее и стане известно на голям процент от хората, получателите стават по-малко склонни да го повтарят, и то отмира.

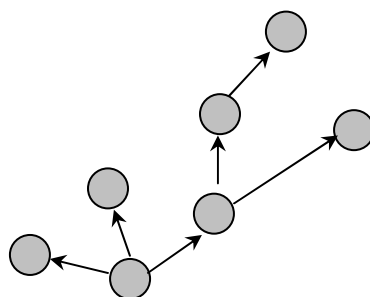
Както всички знаем, някои хора просто обичат да говорят повече от останалите, но има и други причини за активността на хората в разпространяването на слухове. Например, ако служителите имат интересни новини, те се стремят да ги предадат на останалите. Също така, през периоди на голямо вълнение и несигурност (смяна на ръководството например), мрежата за слухове се оживява. Длъжностите, които дават възможност за контакт и разговор, се характеризират с високи равнища на неформална комуникационна активност. Според едно изследване например, секретарките на мениджърите са четири пъти по-вероятни разпространители на слухове в сравнение с останалите служители.



**ЕДИНИЧЕН КЛОН**  
(ВСЕКИ КАЗВА НА  
НЯКОГО)

**КЛЮКА**  
(ЕДИН КАЗВА НА ВСИЧКИ)

**ВЕРОЯТНОСТ**  
(ВСЕКИ РЯДКО КАЗВА НА  
ДРУГИТЕ)



**КЛЪСТЪР**  
(НЯКОЙ КАЗВА НА  
ИЗБРАНИ ДРУГИ)

Фиг. 6. Типове неформални вериги

Мениджърите и останалите членове на организацията трябва да разбират, че мрежата за слухове е жива и съществува във всички организации.

## **5. УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ**

Защо комуникациите се провалят? На пръв поглед, отговорът е сравнително лесен: ако съществува шум в някой от елементите на комуникационния процес, яснотата на съобщението и разбирането ще пострадат. Няма по-важен ангажимент за мениджъра от създаването на ефективни комуникации.

### **1. ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ИЗПРАЩАЧА:**



1) **правдоподобност на източника** - тя е свързана с доверието, което получателят има в думите и действията на комуникатора. Ако въз основа на своя опит с мениджъра подчинените го възприемат като нечестен, манипулативен, ненадежден, те са склонни да избягват комуникациите си с него;

2) **филтриране** - естествен елемент от възходящата комуникация. Свързва се с "манипулиране" на информацията, така че тя да се възприеме позитивно от получателя. Подчинените прикриват неблагоприятни факти и причината за това е ясна: възходящата комуникация носи контролна информация за мениджмънта. Мениджърите оценяват работата на служителите, увеличават заплащането им и ги повишават въз основа на нея. Изкушението за филтриране е силно на всяко организационно равнище.

## **2. ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ПОЛУЧАТЕЛЯ:**

1) **селективно възприемане** - всеки от нас "подрежда" света по свой собствен начин. Избирателното възприемане възниква, когато хората блокират информацията, влизаща в противоречие с техните убеждения или я изкривяват, за да потвърди очакванията им. Получателите селективно виждат и чуват въз основа на своите потребности, мотивации, опит, минало и други персонални характеристики; те проектират своите интереси и очаквания в процеса на декодиране на комуникациите.

Избирателното възприемане води до стереотипизиране. Когато един индивид има изградени предварителни нагласи и отказва да прави разлика между поведението на различните хора, то той прилага селективно възприемане в отношенията си с останалите. Стереотипизирането е бариера при комуникирането, защото хората са склонни да чуват само тези неща, които потвърждават стереотипа;

2) **лоши умения за слушане** - неумението да се слуша е резултат от много неща. Хората говорят със скорост 100-200 думи в минута, четат два или три пъти по-бързо от това и мислят няколко пъти по-бързо в сравнение с четенето. По тази причина, слушателят може да „се придвижи“ през разговора много по-бързо от говорещия. Така обикновено се придобиват лоши навици за слушане;

3) **ценностна оценка** - във всяка ситуация на комуникация, получателите правят ценностна оценка, като определят значимостта на съобщението преди получаването на цялата информация. Тази ценностна преценка може да се гради върху оценката за комуникатора, предишния комуникационен опит с него или очакваното съдържание на съобщението. Това е причината един мениджър може да не обърне внимание на някакво писмено оплакване от служителите, защото според него „те вечно се оплакват от нещо“;

4) **емоции** - как се чувства получателят по време на получаване на съобщението оказва влияние върху начина, по който той го интерпретира. Едно и също съобщение ще се възприеме по различен начин, когато човек е ядосан или в добро настроение. Крайните емоции, като приповдигнато настроение или депресия, имат най-голям потенциал да попречат на ефективната комуникация.

### **3. МЕЖДУЛИЧНОСТНИ ДИНАМИКИ:**

1) **различни сфери на компетентност** - индивидите могат да интерпретират една и съща комуникация по различен начин в зависимост от своите знания и опит. Резултатът е разминаване между процеса на кодиране и този на декодиране, което блокира комуникацията. По отношение на междуличностната комуникация, арената е сравнително малка спрямо останалите три зони.

В една организация, длъжностите, които хората изпълняват, и равнищата, на които са разположени те, създават бариери и разстройства в комуникацията. Например, един и същ проблем се интерпретира различно от маркетинговия мениджър и от производствения. Низовите мениджъри имат различен опит от вицепрезидентите, тъй като са на различни позиции в организационната структура. Нуждите, ценностите, отношенията и очакванията на тези две групи се различават и това често пречи на комуникациите между тях;

2) **семантични проблеми** - комуникацията е предаването на информация и разбирането ѝ чрез използване на общи символи. За съжаление, едни и същи думи, означават съвършено различни неща за различните хора. Възраст, образование, социокултурен произход, са някои от най-влияещите променливи върху езика, който един индивид използва и дефинициите, които дава на думите. Това е особено

валидно при абстрактните или технически термини и фрази; получателят и изпращачът говорят един и същ език, но не се трансмитира значение (смисъл). Например, „анализ на равновесната точка” може да означава много за мениджмънта и нищо - за работниците.

Различните формални и неформални групи често създават запас от думи и фрази, които имат смисъл само за техните членове. Такъв специфичен език – жаргон, има много полезни предназначения: осигурява на членовете на групата чувство за принадлежност, сплотеност и в много случаи себеуважение, а също така улеснява ефективната комуникация в рамките на групата. Използването на вътрешногрупов език, обаче, може да доведе до различни семантични проблеми и комуникационни провали, когато се включат хора извън групата.

#### **4. ФАКТОРИ НА ОКОЛНАТА СРЕДА:**

**1) времеви ограничения** - натискът на времето е важна бариера пред комуникацията. Очевиден проблем е, че мениджърите нямат време да комуникират често с всеки подчинен, което може да доведе до сериозни затруднения. Скъсяването на комуникационната верига, което се изразява в прескачане на някакво звено във формално предписаната комуникационна схема, често е резултат от недостиг на време.

В някои случаи, преминаването през формалните канали е изключително скъпо или невъзможно от практическа гледна точка. Например, какъв ще бъде ефектът върху един пациент, ако медицинската сестра трябва да докладва за повреда в някакво животоспасяващо оборудване на старшата медсестра в интензивното отделение, която на свой ред трябва да докладва на главния инженер, който да инструктира някого от производствения отдел да извърши ремонта?;

**2) комуникационно претоварване** - вземането на решения е сред най-важните функции на всеки мениджър. Една от необходимите съставки на ефективните решения е информацията. Напредъкът в комуникационните технологии (т.нар информационна ера) може да създаде трудности не поради липса, а поради прекаленото наличие на информация. Мениджърите често са затрупани с информация и данни; в резултат на това те не могат да възприемат или

адекватно да отговорят на всички съобщения, насочени към тях. Те "прехвърлят" повечето съобщения, което всъщност означава, че на практика не ги декодират. Затова, в областта на организационните комуникации „повече” не винаги означава „по-добре”.

Какво могат да направят индивидите, за да подобрят своята формална и неформална комуникация? Когато мениджърите се опитват да станат по-добри комуникатори, те имат две различни задачи: първо, да подобрят своите съобщения - информацията, която искат да трансмитират и второ, да подобрят собственото си разбиране за това, което другите се опитват да им предадат. С други думи, те трябва да станат по-добри в кодирането и декодирането. Има различни методи и техники за това.

### **1) Създаване на подкрепящ комуникационен климат**

При комуникиране със своите служители, мениджърите трябва да създават климат на доверие и подкрепа. Подчинените не трябва да се чувстват застрашени от комуникацията и да се опитват да се защитят. Това се постига по различни начини.

### **2) Използване на поддържащ комуникационен стил**

Един стил, който е честен, директен и стабилен също подобрява комуникацията. С този стил индивидът изразява личните си нужди, мнение и чувства по открит и директен начин и отстоява позициите си без да вреди на другата страна.

### **3) Използване на техники за активно слушане**

Чуването е само улавяне на звукови вибрации; слушането е придаване на смисъл на това, което чуваме. Повечето хора не слушат добре; изследванията сочат, че средностатистическият индивид е в състояние да възпроизведе около 50% от основното съдържание на една десет минутна реч веднага, след като я чуе. След 48 часа, той вече помни около и под 25% от нея.

Барииери пред ефективното слушане:

- *фантазиране (мечтаене)* - лошите слушатели често пропускат думите, като се концентрират върху собствените си мисли. Фантазирането може да включва мислене за приятни преживени мигове или очакване на някакво желано събитие. Един студент може да си припомня снощния купон, вместо да слуша лекцията по мениджмънт, например;

- *умствено дискутиране с говорещия* - вместо да слуша какво му говорят, лошият слушател често започва мислен спор със събеседника си. Мисленото обсъждане с говорещия често включва правене на предположения за това, какво ще бъде казано по-нататък. Ефективно слушане се реализира, когато на говорещия се даде възможност да завърши съобщението си преди да се правят оценки и заключения;

- *желание за говорене* - често хората са лоши слушатели, защото имат голямо желание да говорят. Те може да използват времето за слушане, за да обмислят какво ще кажат, когато е техен ред да говорят и така пропускат да чуят думите. Много хора се чувстват по-активни, по-полезни и по-важни, когато говорят, а не когато слушат. Те трябва да имат силно желание да слушат, за да успеят да подтиснат нуждата си да говорят;

- *безразличие и липса на интерес към съдържанието на съобщението* - хората, които допускат, че съобщението ще бъде глупаво и отегчително, са лоши слушатели. Ако един получател прояви безразличие към съобщението, говорещия не може да направи почти нищо, за да привлече отново вниманието му. Решението, че едно съобщение ще бъде безсмислено означава, че слушането се преустановява дори преди да е започнало;

- *негативни реакции към външния вид и представянето на говорещия* - не можеш да слушаш ефективно, ако умът ти е ангажиран с облеклото на говорещия, качествата на гласа му или маниерите. Винаги е по-лесно да се фокусираш върху външния вид и да оставиш съдържанието на съобщението на втори план. За ефективния слушател съдържанието на съобщението е много по-важно от характеристиките на говорещия.

Ефективното слушане е активно, а не пасивно. При пасивното слушане човек е по-скоро като записващо устройство - приема някаква информация, но

активното слушане изисква да се "проникне" в говорещия, така че да се разбере комуникацията от негова гледна точка. Активното слушане е трудна работа; студентите, които слушат активно през цялата 45-минутна лекция накрая са толкова изморени, колкото и преподавателя, защото са вложили толкова много енергия в слушането, колкото и преподавателя в говоренето.

#### **4) Използване на обратната връзка**

Обратната връзка е важен елемент в ефективната двупосочна комуникация. Тя осигурява канал за отговор от страна на получателя, което дава възможност на комуникатора да определи дали съобщението е било получено и е предизвикало желани отговор.

При комуникацията лице в лице е възможна директна обратна връзка. В низходящата комуникация, обаче, често възникват неточности заради недостатъчна възможност за обратна връзка от получателите; разпространяването на официален бюлетин в организацията не гарантира осъществяване на комуникация. Организацията се нуждае от ефективна възходяща комуникация, ако иска да даде шанс на низходящата също да бъде успешна.

За да бъде ефективна, обратната връзка трябва да: 1) бъде *специфична*, а не с общ характер; когато думите се фокусират върху специфични поведения, те обясняват на получателя защо е критикуван или похвален; 2) бъде *описателна* вместо оценяваща. Без значение дали мениджърът е в лошо настроение, обратната връзка трябва да бъде свързана с работата и никога да не критикува личността на изпълнителя; 3) *се осигурява веднага* след представяне на поведението. Ако наистина е необходима промяна в поведението, закъсненията в обратната връзка намаляват вероятността тази промяна да се реализира; 4) бъде *разбрана от получателя*; 5) се насочва към *поведение, което е под контрола* на получателя. Няма никакъв смисъл да бъде обвиняван за нещо, което е извън неговия контрол (например, ако един служител е закъснел за работа заради транспортна повреда). Освен това е добре да се посочи точно какво може да се направи, за да се подобри ситуацията. Това дава напътствия на получателя, който е разбрал проблема, но не знае как да го реши.

### **5) Регулиране на информационния поток**

Това осигурява оптимален приток на информация към мениджърите чрез елиминиране на бариерата „информационно претоварване“; контролират се както качеството, така и количеството. Някои типове организационни структури са по-податливи на този принцип от други. Определено в неокласическите организации, със своето ударение върху свободно осъществяваната комуникация, принципът е неприложим. Но при класическите е особено полезен.

### **6) Опростяване на езика**

Сложният език е една от основните бариери при комуникирането. Студентите често са потърпевши, когато преподавателите използват терминология, превръщаща простите неща в сложни загадки.

Същото важи и в ситуациите, когато специалисти се опитват да използват вътрешногруповия си жаргон при комуникиране с индивиди извън групата. Мениджърите трябва да помнят, че ефективните комуникации включват трансмитиране на разбиране наред с информацията; ако получателят не ги разбира, значи не се е осъществила комуникация.

### **7) Използване на неформалната комуникационна система**

В повечето случаи, мениджърите могат да разчитат на факта, че слуховете са бързи, ефикасни, точни и задоволяват нуждата на хората от комуникация. Тъй като са гъвкави и обикновено предполагат комуникация лице в лице, слуховете са в състояние да трансмитират информация мълниеносно.

Каналът за слухове може да разпространява клюки; за мениджърите, клюката често може да бъде ефективно средство за комуникация. Според някои изследвания, над 75% от информацията в клюката е точна. В повечето случаи, тя има по-силен ефект върху получателите, защото се предава лице в лице и позволява обратна връзка. Тъй като задоволява множество психологически потребности, клюката винаги съществува, затова мениджърът трябва да търси начини да я използва или поне да се опита да повиши точността ѝ. Един от начините за минимизиране на нежеланите аспекти е да се подобрят останалите форми на комуникация. Ако съществува информация по въпроси, важни за подчинените, е по-малко вероятно да се появяват вредни слухове.

## ТЕМА ШЕСТ

### ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА. ИНДИВИДУАЛНИ И ГРУПОВИ МЕТОДИ ЗА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ

#### 1. ПРОЦЕСЪТ НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ

Вземането на управленско решение е дейност, засягаща всички функции на ръководителя (планиране, организиране, ръководство и контрол) и цялостната организационна дейност (производство, маркетинг, финанси, счетоводство, реклама, обучение на персонала, иновации). Необходимостта от вземане на управленско решение се появява, когато е налице **проблемна ситуация**, т.е. несъответствие между фактически резултат и очакван (желан, планиран) такъв.

**Процесът на вземане на решение** в организацията може да се определи като *процес на решаване на проблемна ситуация*, който започва с идентифициране на варианти за изход от проблемната ситуация, а самото решение представлява избор на един от тези варианти.

#### 1.1. КЛАСИЧЕСКИ И АДМИНИСТРАТИВЕН МОДЕЛ НА ПРОЦЕСА НА ВЗЕМАНЕ НА УПРАВЛЕНСКО РЕШЕНИЕ

Процесът на вземане на решение може да се формализира чрез използване на математически методи, но може да се опише и като човешко поведение с определени модели, интерпретиращи човешката рационалност и логика при вземането на решение. Като такива тук ще бъдат представени класическия и административния модел.

##### 1. КЛАСИЧЕСКИ МОДЕЛ

Класическият модел се базира на *нормативен* подход, т.е. **предписва как трябва да се взема решение**. Предположението е, че ръководителят действа винаги рационално. Според този модел, когато трябва да взема решения, ръководителят задължително:

- 1) *набавя изчерпателна и перфектна информация,*
- 2) *намалява несигурността,*
- 3) *оценява всичко рационално и логически и*
- 4) *завършва процеса с решение, което най-добре удовлетворява интересите на организацията.*



На практика ръководителят не винаги може да бъде рационален. Навлизането на информационните технологии и компютъризацията на управленската дейност позволява отчасти да се реализира предписанието на класическия модел за вземане на решение.

## 2. АДМИНИСТРАТИВЕН МОДЕЛ

Административният модел (описан от Хърбърт Саймън) е по-скоро *дескриптивен*, отколкото нормативен. Той *описва как на практика се избира вариант (алтернатива) за разрешаване на една проблемна ситуация*. Според Х. Саймън, когато трябва да взема решение, ръководителят в действителност:

1) *използва непълна и недостатъчна информация*, поради това не винаги може да оцени предварително последиците от избраната алтернатива;

2) *има ограничена (пределна) рационалност*, т.е. той е ограничен от собствената си ценностна система, интереси, познания, умения, опит;

3) *завършва с решения, които може и да не удовлетворяват интересите на организацията*;

4) *проявява тенденция към задоволяване*, т.е. възприемане на онази алтернатива, която в определена, понякога минимална степен, удовлетворява изискванията, поставени от критериите на избора. Причините за това поведение на ръководителя са с обективен и субективен характер, например:

- в редица случаи ръководителят не е в състояние да игнорира собствените си интереси и лични съображения;

- поради липса на време и големия обем информация, не винаги ръководителят е в състояние да сравнява, претегля и оценява голям брой алтернативи;

- понякога в процеса на вземане на решение върху ръководителя влияние оказват експерти, консултанти, сътрудници, клиенти, посредници, партньори и други фактори от външната среда на организацията.

## 1.2. ЕТАПИ В ПРОЦЕСА НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ

В управленската литература могат да се открият различни мнения относно броя на етапите и тяхното съдържание, през който се преминава в процеса на вземане на решение. Общото в тези мнения е, че етапите са свързани с осъществяването на конкретни *дейности* по:

- *събирането на информация*,

- свързването на отделните факти в логически конструкции,
- избор на алтернатива, която удовлетворява най-добре поставените чрез критериите изисквания,
- внедряването на решението в практическата дейност на организацията.

Някои автори изключват реализацията на решението от етапите в процеса на вземане на решение, тъй като по същество внедряването на едно решение създава вече друга проблемна ситуация.

Популярни и препоръчителни са посочените по-долу етапи за реализация на процеса на вземане на решение.

### **1. ИЗСЛЕДВАНЕ И ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ПРОБЛЕМНАТА СИТУАЦИЯ**

На този етап, преди всичко се разпознава необходимостта от вземане на решение, т.е. разкриват се *причините*, които пораждаат проблема. За редица решения причините могат да бъдат дълго време скрити и да се появят неочаквано (производствена авария, кризисна ситуация в информационната система, намаляване на продажбите), други причини, пораждащи процеса на вземане на решение са известни предварително, знае се кога ще настъпи тяхното действие (атестиране на служители, изтичане срока на договорите с контрагентите). Най-важното в разпознаването на проблемната ситуация, е да се дефинира точно и прецизно същността на проблема. За целта е необходимо да се събере и да се анализира достатъчно информация, определяща характеристиките на проблемната ситуация.

Потенциални източници за установяване на проблемни ситуации са:

- 1) *степен на изпълнение на поставените цели;*
- 2) *вътрешни източници на информация* – отчети, планове, стандарти;
- 3) *външни източници на информация* – клиенти, доставчици, конкуренти, правителствени агенции, институции и т.н.

Има случаи, когато разпознаването и определянето на проблема е съвсем ясно изразено, например неизпълнение на поставената цел относно обем произведена продукция. Но има и случаи, когато липсва информация, за да се определи наличието на проблемна ситуация. Тогава ръководителят чувства, че нещо не е или няма да бъде наред. Това не бива да се отминава като чиста случайност, защото много пъти подобни предчувствия се дължат на богат управленски опит.

Успешната работа на този първи етап е предпоставка за намирането на оптимално решение на проблемната ситуация. Поради това е важно да се отсява значимата от неуместната информация по конкретната ситуация.

В зависимост от *стила*, който проявява ръководителят при изследването и идентифицирането на проблема, различаваме: (1, кн. 3)

1) *ръководител, отбягващ проблема* – очаква ред и яснота (сигурност) и обикновено блокира или елиминира проблемите, било с незачитане на информация, определяща проблемите или с опитите си да намали несигурността чрез планиране на подробности;

2) *ръководител, разрешаващ проблема* – очаква или се стреми да балансира условията на сигурност и несигурност. Този ръководител обикновено не пренебрегва трудностите, а се опитва да ги разреши при възникването им;

3) *ръководител, търсец проблема* – активно търси проблема и успява в условията на несигурност или в необичайни условия. Този ръководител търси проблемите, за да задоволи потребностите си от предизвикателства към несигурността. Притежава умения и опит за прогнозиране на случайностите.

## **2. РАЗРАБОТВАНЕ НА ВАРИАНТИ ЗА РЕШЕНИЕ НА ПРОБЛЕМНАТА СИТУАЦИЯ**

След като проблемът е детерминиран, започва търсенето на варианти за неговото преодоляване. На този етап се извършват следните *дейности*:

1) *лицето, вземащо решение събира различни идеи и подходи за разрешаване на проблема;*

2) *разработват се алтернативи за разрешаване на проблема;*

3) *елиминират се нереалистичните алтернативи или тези, чиято реализация ще струва твърде скъпо на организацията.*

## **3. ОЦЕНКА НА ВАРИАНТИТЕ НА РЕШЕНИЕТО**

Оценката се извършва по определени ограничения и критерии. *Ограниченията* са лимитирани от състоянието на външната и вътрешната среда, а *критериите* са стандарти или препоръки за оценяване на алтернативите.

Като предварителни критерии могат да бъдат поставени правните, технически, технологични, естетически ограничения, чрез които ще се отсеят приемливите от неприемливите варианти. Икономическите, социалните, екологични и ергономични

изисквания ще свият още повече набора от алтернативи до оптималния за конкретната ситуация.

С помощта на ограниченията и създадените критерии, всяка една от алтернативите за преодоляване на конкретната проблемна ситуация се оценява в зависимост от нейната:

1) *приемливост* – относно практическото осъществяване на всяка алтернатива (разполага ли организацията с необходимите ресурси, законодателни бариери и т.н.);

2) *удовлетворителност* – степен, в която се очаква да бъде разрешена проблемната ситуация;

3) *последствия* – оценяване на възможните последици за организацията, както в процеса на реализация на избраната алтернатива, така и по отношение на крайния резултат.

Ако една алтернатива е приемлива и задоволителна, тя трябва да бъде елиминирана, ако се окаже, че последиците от нея са твърде скъпи за цялата организация.

Етапът на проучване и оценяване на вариантите за решаване на конкретна проблемна ситуация се основава на информацията. Ръководителите се различават по своите стилове на събиране, тълкуване и преценяване на информацията (1, кн.3).

**Събирането на информация** е свързано с начина, по който ръководителят подбира различните източници на информация, която ежедневно получава. В известен смисъл, това включва система или стандарт, по който част от информацията се отхвърля, докато друга се обобщава и категоризира. Могат да бъдат определени два основни **стила** на ръководителя при събирането на информация:

1) *перцептивен* – този ръководител е умее и склонен да филтрира информацията. Цялата постъпваща информация се сравнява по вътрешни стандарти и тази, която отговаря на стандартите се задържа, а тази, която не отговаря се пренебрегва. Например, ръководителят на маркетинговия отдел, когато се запознава с годишния отчет на организацията, може да пренебрегне информацията за организацията на производствения процес, но може да се запознае внимателно с предвижданата промяна на асортиментната структура;

2) *рецептивен* – този ръководител е внимателен с всички източници на информация. Вместо да се опита да филтрира информацията, той предпочита да прегледа цялата информация с мисълта да открие нови и нестандартни идеи. Например,

когато създава нов асортимент шоколадови бонбони, технологът на фабриката проучва внимателно всички лабораторни изследвания, за да се открие най-правилното съотношение между съставките.

**Тълкуването и преценяването на информацията** понякога се счита за процес, идентичен с решаването на проблема. Различните **стилове** на оценка на информацията са свързани със съответен модел на анализ, използван от ръководителя. Могат да сбъдат разграничени два основни стила:

1) *систематичен стил* – той е характерен за ръководители, които подхождат към информацията за проблемите, като е структурират по определен метод. Например, когато счетоводител прави ревизия на складови наличности, той би използвал систематичен стил за анализ на информацията;

2) *интуитивен стил* – този ръководител предпочита да преценява информацията в изпитанията и грешките и е много по-склонен да сменя методите си. Управленската интуиция обаче е тясно свързана с опита на ръководителя.

#### **4. ИЗБОР НА НАЙ-ДОБРА АЛТЕРНАТИВА**

Този етап е ядрото на процеса на вземане на решение, защото трябва да се избере онази алтернатива, която ще се реализира на практика в работата на организацията. Последствията от тази алтернатива трябва да **удовлетворяват целите и интересите на организацията** или да предлагат най-благоприятна комбинация от резултати. Прилагат се различни методи и подходи за избор на оптималната за конкретна ситуация алтернатива. Преценките понякога са оправдани и обективни, а понякога са твърде субективни и зависят от личностните качества на лицето, вземащо решение.

На този основен за процеса на вземане на решение етап, ръководителите могат да използват класически или бихевиористичен подход.

##### **А. Класически подход при избора на алтернатива (популярен в литературата като „дървото на решенията”)**

При този подход в графичен вид се представят последователността от решения на един проблем. Развитието на “дървото на решенията” става по следния начин:

- *определяне на възможните алтернативи за решение на даден проблем;*
- *определяне на възможните събития, които ще влияят на избраните алтернативи;*

- *определяне на вероятността за появата на всяко от събитията;*
- *изчисляване на очаквания резултат за всяко събитие и алтернатива;*
- *избор на алтернативата с най-висок очакван резултат.*

По този начин, вземащият решение има възможност да съпоставя алтернативите по различни критерии, като отчита и вероятността за тяхната реализация.

Следващият пример илюстрира приложението на този подход.

След анализиране на наличната информация, ръководството на фирма „X”, произвеждаща спортно облекло, генерира три варианта за преодоляване на проблемите, произтичащи от нарасналото търсене на продукцията на фирмата:

- 1) поддържане на произвеждания обем продукция и минимално увеличаване на цената (A1);
- 2) увеличаване на производствените мощности (A2) и
- 3) създаване на сменен режим на работа във фирмата (A3).

Разходите за реализация на всяка алтернатива са съответно: 80 ст.ед. (това са досегашните разходи за осигуряването на текущия обем производство); 110 ст.ед. при увеличаване на производствените мощности; 90 ст.ед. при условие, че се въведе двусменен режим на работата.

Развитието на „дървото на решенията” включва изпълнението на следните **дейности**:

1) *определяне на възможните изходи от реализацията на всяка алтернатива* - съответно те са: а) да не се променят нещата, б) разширяване на производствените възможности на фирмата, в) реорганизация на производствения режим;

2) *определяне на възможните събития, които ще влияят на избраните алтернативи* - от особено значение тук е очакваната промяна в потребителското поведение, респективно търсене. Може да се прогнозира три възможни промени в това отношение: а) липса на промяна, б) 20% намаление, в) 20% увеличение. Трябва да се отбележи и очакваната печалба за фирмата при трите възможности. Според ръководството на фирмата, при липса на промяна на потребителското търсене, печалбата ще бъде 100 ст. единици, при увеличение на търсенето - 120 ст. единици и при намаление на търсенето - 90 ст.единици;

3) *определяне на вероятността за поява на всяко от събитията* - на база на минал опит и като отчита тенденциите, ръководството на фирмата счита, че има 50%

вероятност търсенето да се увеличи, 30% вероятност да не се промени и 20% вероятност да се намали;

4) *изчисляване на очакваните стойности на резултата за всяко събитие и алтернатива* - за целта се претеглят възможните резултати с възможните варианти на потребителско поведение. За установяването на възможните резултати се съпоставят разходите по реализация на всяка алтернатива и очакваната печалба при различната реакция на потребителя;

5) *избор на онази алтернатива, която има най-висока очаквана стойност за резултата* - в таблица № 1 са посочени възможните изходи и последици за организацията при разрешаването на съществуващия проблем. Сравнението на очакваните финансови резултати от трите алтернативи категорично показва, че оптималното решение при дадените оценки за вероятностите в промяната на потребителското търсене е избор на първата алтернатива, а именно „поддържане на произвеждания обем продукция и минимално увеличение на цената на спортното облекло”.

Таблица 1

Потенциални резултати от възможните алтернативи за решение

Алтернативи	Изход от алтернативите	Потребителско поведение	Вероятност	Очаквана печалба	Разходи	Очаквана компенсация
A1	Без промяна	Без промяна	<b>0,3</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	$M_1 = (100-80) \cdot 0,3 + (120-80) \cdot 0,2 + (90-80) \cdot 0,5 = \mathbf{19}$
		Намаляне	<b>0,2</b>	<b>120</b>	<b>80</b>	
		Увеличаване	<b>0,5</b>	<b>90</b>	<b>80</b>	
A2	Увеличаване обема производство	Без промяна	<b>0,3</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	$M_2 = (100-110) \cdot 0,3 + (120-110) \cdot 0,2 + (90-110) \cdot 0,5 = \mathbf{-2}$
		Намаляне	<b>0,2</b>	<b>120</b>	<b>110</b>	
		Увеличаване	<b>0,5</b>	<b>90</b>	<b>110</b>	
A3	Реорганизация	Без промяна	<b>0,3</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	$M_3 = (100-90) \cdot 0,3 + (120-90) \cdot 0,2 + (90-90) \cdot 0,5 = \mathbf{9}$
		Намаляне	<b>0,2</b>	<b>120</b>	<b>90</b>	
		Увеличаване	<b>0,5</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	



## **Б. Бихевиористки подход при избор на алтернатива**

За разлика от класическия, този подход предполага, че много от ръководителите вземат решения без да са наясно с всички алтернативи за решаването на даден проблем, както и с всички последствия от реализацията им. С други думи, логичността и рационалността на решението имат граница. При тези обстоятелства много изследователи казват, че ръководителите вземат решения в рамките на така наречената *ограничена рационалност*. Приложението на подхода на ограничената рационалност води до удовлетворително, а не оптимално решение. Два са *факторите*, ограничаващи ръководителя да открие оптималното за дадена проблемна ситуация решение:

1) *качеството и количеството на информацията*, с която ръководителя разполага – непълната и подвеждаща понякога информация създава несигурност за ръководителя и тогава той трябва с известни условности и предположения да търси решението на проблемната ситуация;

2) *психологическия подход* на ръководителя при вземането на решение – както по-горе бе посочено, някои ръководители избягват проблемите, други ги търсят, някои ще приложат систематично-перцептивен подход, други ще предпочетат интуитивния. Универсален подход няма, затова ръководителят избира стила, който според него е най-ефективен при дадените обстоятелства.

## **5. ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА РЕШЕНИЕТО (РЕАЛИЗАЦИЯ НА ИЗБРАНАТА АЛТЕРНАТИВА)**

На този етап съществуват две възможности: лицето, вземащо решение (ръководителя), самостоятелно да организира изпълнението на решението или да възложи това на друг. В процеса на изпълнението на решението е необходимо да се осъществява контрол, чрез който да се установят своевременно отклоненията и при необходимост да се потърси коригираща алтернатива. Необходимо е да се оценяват и евентуалните непредвидени ефекти, като промяна на цените, аварии и т.н. В този аспект следва да се разработват и алтернативни решения от типа “ако....., то какво.....”.

Често срещан проблем в процеса на осъществяване на избраната алтернатива е появата на *съпротива* от страна на персонала. Причините за тази

съпротива в повечето случаи не са преднамереното поведение. Това по-скоро е подсъзнателна съпротива срещу нарушаването на възприетите норми, процедури и начин на работа. Появява се несигурност и това кара индивидите в организацията да се противопоставят на промените, съпътстващи процеса на осъществяване на едно решение. Преодоляването на съпротивата е възможно, ако персоналът е запознат с проблема, участвал е в процеса на търсене на възможности за разрешаването му или е информиран за последиците от избраното решение.

## **6. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ**

Оценяването на резултатите от взетите решения е време на равносметка. Необходимо е да се потърси отговор на поне три въпроса:

- 1) *До каква степен са постигнати целите?*
- 2) *До каква степен са ангажирани изпълнителите?*
- 3) *Каква е поуката след изпълнението на решението? Би ли могъл да се постигне по-добър резултат, ако се е работило по друга алтернатива? С други думи, прави се повторно преценяване на принципно успешния завършек.*

Отделните **етапи** на процеса на вземане на решение са свързани в един общ **цикъл**, чиято повторемост може да има различни измерения съобразно проблемната ситуация. В отделните етапи на процеса на вземане на решение съществуват и по-малки вътрешни цикли. След реализацията на последния етап „оценка на резултатите“ може да се наложи да се генерират нови алтернативи, защото не се е изменила проблемната ситуация. Възможно е още в процеса на реализацията на алтернативата да се окаже, че оценките, които са били направени преди избора, са били неточни и е необходимо ново количествено и качествено оценяване. Всичко това означава, че ръководството на организацията и лицата, които вземат решения, трябва да бъдат изцяло ангажирани в процеса на вземане на решение (разбира се, всеки на съответното ниво на компетентност и отговорност).

### **1.3. ФАКТОРИ, ВЛИЯЕЩИ В ПРОЦЕСА НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ**

В процеса на вземане на решение, върху ръководителя или лицето, вземащо решение, влияние оказват редица организационни или психологически фактори.

#### **1. ОРГАНИЗАЦИОННИ ФАКТОРИ**

Като организационни фактори могат да се посочат:

1) **ранг или важност на поста на ръководителя** - този фактор е пряко свързан с организационната структура. Рангът и работната позиция в организацията влияят на степента на самостоятелност на ръководителя при вземане на решение. Едни ръководители имат възможност да проявяват гъвкавост и дискретност, други трябва стриктно да спазват правилата и процедурите;

2) **относителна важност на решенията за организацията** - всяко решение има различно значение за функционирането на организацията. Например, решението да бъде повишен един ръководител е по-маловажно от това да бъде закрито неефективното производство на продукт от асортиментната листа на организацията. Решението за въвеждане на нова производствена линия, което би спомогнало за оцеляване на фирмата, е по-важно от това за вътрешното оформление на офисите. Важността на решението за организацията е свързана и с времето, за което се взема едно решение, както и влиянието на решението във времето;

2) **влияние на социалните групировки върху ръководителя** - в случая се имат предвид неформалните групи в организацията, профсъюзните организации, съдружниците, управителния съвет, различни лобита. Тяхното влияние може да бъде подкрепящо или ограничаващо поведението на ръководителя.

Влиянието на организационните фактори *не може* да бъде контролирано от ръководителя. За това е важно той да умее да преценява как да бъдат използвани организационните фактори, съобразно целите и интересите на организацията и да успява да ограничи тяхното слушаващо въздействие.

## **2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИ ФАКТОРИ**

Психологическите фактори се отнасят най-вече до *иррационалното* и *алогическото* поведение на ръководителя. Такива фактори са:

1) **интуицията**, която по същество представлява някакво вътрешно, в редица случаи даже вродено убеждение за нещо, без то да бъде съзнателно обмислено и оценявано.

Ръководителите много често решават да предприемат нещо, защото го считат за правилно. Това поведение се основава или на дългогодишен опит и практика при вземане на решение, или на индивидуални качества, умения и знания. В много случаи, интуицията действително помага на ръководителя при вземането на определени решения, като им спестява дългия и сложен аналитичен път, по който те трябва да преминат, търсейки рационални аргументи и оценки. Съчетаването на интуицията с логиката и рационалното поведение, обаче, е най-добрият начин за реагиране на проблемните ситуации;

2) **ескалация на ангажимента** - на практика това означава, че ръководителят продължава да поддържа или изпълнява дадено решение дори тогава, когато е очевидно, че то е погрешно. Тази ескалация е особено силна, когато решението е взето от самия ръководител. В този случай, той се е ангажирал с това решение, предприел е определени действия и в процеса на реализация на решението, когато става ясно, че избраната посока е грешна, той не може да намери сили в себе си да признае грешката си и да се откаже от взетото решение. За да се ограничи възможността ръководителят да попадне в такава ситуация, е добре той да търси непрекъснато информация за реалната ситуация и последиците от взетото решение, както и да търси помощта на експертни групи, чието мнение може да повлияе за промяна на ангажимента.

## 1.4. УСЛОВИЯ ЗА РЕАЛИЗАЦИЯ НА ПРОЦЕСА НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Ръководителите вземат решения така, че да бъдат осъществени определени организационни цели. Понякога с вземането на дадено решение, постигането на тези цели е осигурено. В практиката обаче, често се налага решенията да се вземат в моменти, когато е трудно да се прогнозира бъдещето. При тези два случая разликата между решенията е следствие от количеството информация, която ръководителя има на разположение и в степента на доверяване на полезността на тази информация за изясняване на бъдещето. Степента на информираност определя три *условия*, при които се реализира процеса на вземане на решение.

### 1. ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯ НА ОПРЕДЕЛЕНОСТ (СИГУРНОСТ)

Когато ръководителите имат *достатъчно информация*, така че точният резултат от действията, насочени към решаване на проблема, е известен предварително, те вземат решения в *условията на сигурност*. Това, че дадени проблеми се решават в условията на определеност, не означава, че те са прости или лесни за разрешаване. За вземането на решение в условията на определеност се прилагат методите на математическото оптимизиране, каквито са например тези на линейното програмиране.

### 2. ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯ НА РИСК

С рискови условия ръководителите се срещат в ситуации, когато *не се знаят със сигурност последиците* от всяко възможно решение, защото не са достатъчно известни бъдещите обективни условия, при които ще се реализира алтернативата. Възможно е обаче, с определена вероятност, да се разпознаят различни възможни състояния на обективните условия и за всяко едно от тях да се определят очакваните последици от различните алтернативи. С други думи,

тук основно се работи с понятието „вероятност”<sup>1</sup>. Основният момент при вземането на решение в **условията на риск** е акуратно определяне на вероятностите, свързани с всяка алтернатива.

### **3. ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯ НА НЕОПРЕДЕЛЕНОСТ (НЕСИГУРНОСТ)**

Когато ръководителите изпитват трудности при определяне вероятността на резултатите от всяка алтернатива, било защото им липсва информация или нямат представа какви резултати могат да бъдат очаквани, казваме, че те вземат решения в **условията на несигурност**. С други думи, *липсата на информация* поражда **неопределеност**, има твърде много променливи и твърде много неизвестни величини, поради което резултатът не може да бъде предвиден в каквато и да е степен на сигурност. За да се избере оптималната алтернатива, е необходимо да се направи предположение за влиянието на обективните обстоятелства от външната среда върху алтернативите за решение на проблема. Това влияние може да предизвика добър или не толкова добър резултат по всеки от критериите (като например време, необходимо за реализация на алтернативата; ресурси, необходими за реализация на алтернативата; очакван обем продукция, очаквана печалба; очаквана ефективно от реализацията на всяка алтернатива и т.н.) за оценка на алтернативите. В зависимост от предположението, се прилагат критерии на песимизма или критерии на оптимизма за избор на оптимална алтернатива.

#### **А. Критерии на песимизма**

Тези критерии се прилагат при очаквано неблагоприятно влияние на факторите от околната среда:

1) **критерий на абсолютния песимизъм (минимини)** - предположението, с което се работи е, че за която и да е от избраните алтернативи, обективните условия от външната среда ще се проявят в *най-лошото си състояние*. Следователно, под внимание се вземат *най-лошите*

---

<sup>1</sup> Вероятността се определя като възможно процентно повторение на даден резултат, проявено в множество случаи

*последници* за всяка алтернатива и ***се избира алтернативата с най-лоши измежду лошите последници***. Например, ако оценяваме алтернативите по разход на време за реализация, следва да се избере алтернативата, изискваща най-много време измежду възможния най-голям период от време за реализация на всяка алтернатива. Ако оценяваме алтернативите по печалба, оптималната алтернатива е тази, при която се получава най-ниска печалба измежду най-ниските очаквани печалби за всяка алтернатива. Този критерий изразява крайния **песимизъм** на лицето, вземащо решение;

2) **критерий на Валд (максимин)** - и тук предположението, с което се работи е, че за която и да е от избраните алтернативи, обективните условия от външната среда ще се проявят в *най-лошото си състояние*. Следователно, под внимание се вземат отново *най-лошите последници* за всяка алтернатива. За разрешаване на проблемната ситуация ***се взема алтернативата с най-благоприятни последници от най-лошите***. Тогава, ако сме оценили алтернативите по очаквана печалба, оптималната алтернатива е тази, при която ще получим най-висока от най-ниските печалби. Този критерий осигурява избор на максимална предпазливост на лицето, вземащо решение;

3) **критерий на Севидж (минимакс)** - този критерий изисква да се оцени *потенциалната загуба (пропуснатите ползи)*, които могат да бъдат реализирани, поради това че *не е избрана най-добрата алтернатива* при различните състояния на външната среда. За всяка една алтернатива се изчислява **коэффициент на загуба**. ***Избира се алтернативата с най-малка потенциална загуба***, т.е. минимизират се възможните разходи в случая когато обективните обстоятелства са най-лоши.

## **Б. Критерии на оптимизма**

Прилагат се при очаквано благоприятно влияние на факторите от външната среда:

1) **критерий на абсолютния оптимизъм (максимакси)** - приложението на този критерий е при условие, че се очаква благоприятно влияние на външните фактори. Определя се *максималния резултат* за всяка алтернатива при

различното влияние на обективните обстоятелства и *се избира алтернативата с най-добър от най-добрите резултати*. Този критерий изразява краен оптимизъм;

2) **критерий на Хурвиц** - приложението на този критерий е компромисен вариант, обединяващ песимистичните и оптимистичните критерии. Въвежда се **коэффициент на оптимизма  $\alpha$** . Неговите стойности са между 0 и 1; следователно **коэффициента на песимизма** ще бъде **(1-  $\alpha$ )**. С други думи, стойността на коэффициента изразява различната степен на оптимизъм на лицето, вземащо решение. *Най-добрият резултат* от всяка алтернатива при различното влияние на факторите *се умножава с коэффициента  $\alpha$* , а *най-лошият* - с *коэффициента на песимизма (1-  $\alpha$ )*. Коэффициентът на Хурвиц е *сума от двете екстремни за всяка алтернатива стойности*. Оптимална алтернатива е тази, която *има максимална стойност на коэффициента на Хурвиц*.

Лесно може да се докаже, че при  $\alpha = 1$ , критерият на Хурвиц се трансформира в критерия на абсолютния оптимизъм, а ако  $\alpha = 0$ , критерият на Хурвиц съвпада с критерия на Валд (от групата на критериите на песимизма);

3) **критерий на Лаплас** - според този критерий, оптималната алтернатива е тази, която *има максимална стойност на математическо очакване*. Математическото очакване на всяка алтернатива е *сума от произведението на вероятностите да се прояви едно или друго влияние на факторите от външната среда и резултатът, който ще се получи при това влияние*. Предполага се, че вземащият решение субективно или с помощта на консултанти е определил вероятностите за различното влияние на факторите.

## 1.5. ВИДОВЕ УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ

### 1. В ЗАВИСИМОСТ ОТ СТЕПЕНТА НА ПОВТОРЯЕМОСТ НА ПРОБЛЕМНАТА СИТУАЦИЯ

Според този критерий, решенията биват:

1) **програмирани решения** - прилагат се *при регулярно повтарящи се проблемни ситуации*. Самите те представляват готова процедура за решаване на конкретна проблемна ситуация. Тези решения са структурирани, критериите



за оценка са ясни, нужната информация е достъпна, алтернативните варианти са ограничени и сравнително лесно се оценяват. Ръководителите са уверени, че избраният алтернативен вариант ще се реализира успешно;

2) **непрограмирани решения** - те се реализират в случаите, когато *проблемната ситуация е нова или непозната* за организацията и ръководството няма готова процедура за решаването ѝ. Тези решения не са структурирани, възможните алтернативи могат да бъдат в широк диапазон и не винаги са ясни критериите за оценяването им.

## **2. В ЗАВИСИМОСТ ОТ ФУНКЦИОНАЛНАТА ОБЛАСТ**

Процесът на вземане на решение се реализира при изпълнение на всяка една управленска функция и в този аспект управленските решения могат да се разграничат по функционални области:

1) **планиране** - определяне целите на организацията, установяване на настъпилите промени във външната среда и тяхното въздействие върху организацията, определяне на стратегията, тактиката и т.н.;

2) **организиране** - избор на организационна структура, определяне на степента на централизация и децентрализация на управлението, разработване на длъжностни характеристики, определяне индивидуалните задължения на заемания определено работно място и т.н.;

3) **ръководство** - установяване потребностите на подчинените, степента на тяхната удовлетвореност, формиране на трайно целенасочено поведение в процеса на трудовата реализация на подчинените и т.н.;

4) **контрол** - определяне на критериите и стандартите за измерване на резултатите от работата на служителите в организацията, оценка на реалистичността на целите на организацията и т.н.

## **3. В ЗАВИСИМОСТ ОТ ВЪЗДЕЙСТВИЕТО НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИ ФАКТОРИ**

В зависимост от въздействието на фактори като социална обстановка, натрупан опит, лична ценностна система и др., решенията биват:

1) **интуитивни решения** - решението се основава на *усещането*, че този избор е правилен, без да се прави оценка на алтернативите;

2) **решения, основани на логиката** - изборът на алтернатива се основава на *знанията и опита* на лицето, вземащо решение;

3) **рационални решения** - използва се определен *алгоритъм* за избор на алтернатива.

#### **4. В ЗАВИСИМОСТ ОТ ОБЕКТА НА ВНИМАНИЕ ПРИ РАЗЛИЧНИТЕ УПРАВЛЕНСКИ РАВНИЩА**

1) **стратегически решения** - вземат се от *висшето управленско равнище* и обект на внимание са проблемите, свързани със *съществуването и функционирането на организацията като цяло* (мисия, стратегически цели);

2) **административни решения** - вземат се от ръководителите на *средно равнище* в управленската йерархия и засягат проблемите, свързани с работата на функционалните звена в организацията за успешна *реализация на стратегическите цели*;

3) **оперативни решения** - вземат се от ръководителите на *оперативно ниво* и се отнасят за *ежедневните дейности*, изпълнявани в организацията.

#### **5. В ЗАВИСИМОСТ ОТ ИНФОРМАЦИОННАТА ОСИГУРЕНОСТ**

В зависимост от количеството информация, с която разполага лицето, вземащо решение, разграничаваме:

1) **решения, свързани със структурирани проблеми** - при структурираните проблеми, целта на решението може да бъде ясно и еднозначно зададена, защото разполагаме с *достатъчно информация* за идентифициране на проблемната ситуация. Много често целта може да се изрази дори количествено. Заедно с това има достатъчно информация да се определят ограничителните условия в проблемната ситуация и количествено да се опишат критериите за оценка на алтернативите. При тези проблеми, с помощта на *математически инструментариум* може да се направи оптимален избор на алтернатива и да се предвидят последствията от реализацията ѝ;

2) **решения, свързани със слабо структурирани проблеми** - при тези проблеми, при определени предположения може да се направи *оценка на благоприятното* или *неблагоприятно влияние* на един или няколко фактора на средата, в която функционира организацията. С помощта на *математически инструментариум от теория на вероятностите* може да се направи оценка на набора от алтернативи при предположение за благоприятно или неблагоприятно влияние на средата;

3) **решения, свързани с неструктурирани проблеми** - поради *липсата на достатъчно* по количество и качество *информация*, при тези решения целта не може да бъде зададена точно и еднозначно, не могат да се формулират достатъчно коректно и критериите за избор на алтернатива, не могат да се предвидят последствията от едно или друго решение.

## 2. ИНДИВИДУАЛНИ И ГРУПОВИ МЕТОДИ ЗА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ

Всеки един **метод** е средството, чрез което се изучава действителността. В този смисъл можем да определим, че методите за вземане на решение се прилагат при анализиране на проблемната ситуация, генериране и изследване на цели, оценка на избора на варианти за разрешаване на проблемни ситуации и за набелязване на мероприятия за изпълнение на решенията. Както методите на управление, така и методите за вземане на решение имат универсален характер и представляват съвкупност от инструменти, които се използват от всички, които се занимават с управление. Но докато методите на управление са свързани с начините на въздействие на субекта върху обекта на управление, методите за вземане на решение са свързани с анализирането на проблемни ситуации. **В зависимост от субекта, който осъществява процеса на вземане на решение,** разграничаваме две основни групи методи: методи, прилагани при индивидуално анализиране на проблемната ситуация, търсене и избор на решение и методи, прилагани при групово вземане на решение.

Представените по-долу **индивидуални и групови методи** за вземане на решение, са известни в управленската литература като **творчески (евристични) методи**. Отличителната особеност на тези методи е евристичното разсъждение, което позволява да се стигне до целесъобразни варианти за решаване на проблема, които по-нататък могат да бъдат анализирани от различни гледни точки с други методи.

## 2.1. ИНДИВИДУАЛНИ МЕТОДИ ЗА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ

Тези методи се прилагат, когато анализа на проблемната ситуация, генерирането и избора на алтернативи **се извършва от едно лице**.

При индивидуалното вземане на решения влияние оказват индивидуалните различия, които влияят върху отделните аспекти на процеса или върху целия процес (3, 318-350). Значително въздействие върху процеса на вземане на решение имат следните **индивидуални различия**:

1) *ценности* - това са принципи, от които индивидите се водят, когато се сблъскват със ситуация, при която трябва да се направи избор;

2) *характеристика на личността* - индивидът, който взема решение е под влияние на различни психологически фактори – съзнателни и подсъзнателни. Във връзка с влиянието на личностната характеристика върху процеса на вземане на решение трябва да се отбележи:

- не е възможно един човек да е еднакво опитен и вещ във всички етапи и аспекти на процеса на вземане на решение;

- такива характерни черти като интелигентност, самоувереност, способност на индивида да се самоубеждава, склонност да пренебрегва собствения интерес, търпимост към чуждото мнение, са свързани с различни етапи на процеса на вземане на решение;

- отношението на личностната характеристика към процеса на вземане на решение е различно за различните групи хора (по пол, възраст, социален статус и др.);

3) *склонност към поемане на риск* - когато индивидите са поставени в ситуация на избор на възможност, те значително се различават по склонността си за поемане на риск. Оптимистично настроеният индивид поема рискове, като допуска, че факторите, от които зависи разрешаването на даден проблем, ще влияят позитивно върху проблемната ситуация и изходът ще бъде благоприятен. Обратно, колкото по склонен към песимизъм е индивидът, толкова по трудно поема риск в дадена проблемна ситуация. Склонността на едно лице към поемане на риск е свързана и с *интуицията* му. Понякога ръководителят не може да обясни логично избора си на вариант на решение. Тогава той обяснява, че чувства правилността на избора си. В случая става дума за влиянието на интуицията в процеса на вземане на решение. За ръководителят интуицията обикновено се свежда до влиянието на съвкупността от знания и опит. Информацията, получена в резултат на минал опит, се натрупва в подсъзнанието, което регулира по-нататъшните действия на ръководителя.

4) *възможни различия (несъответствия)* - те са свързани с липсата на съгласуваност или хармония между различните познания на индивида, отношение, убеждения и т.н., след като решението е вече взето. Потенциалните възможности за възникване на такава ситуация силни се влияят от личностната характеристика на индивида и особено от неговата самоувереност и способността му да се самоубеждава.

По-популярни индивидуални методи за вземане на решение са представени на следващите страници.

### **1. МЕТОД НА ПРОБИТЕ И ГРЕШКИТЕ**

Използва се в случаите на *значителна неопределеност*. *Определят се алтернативите, анализират се и, ако е възможно, всяка алтернатива се изпробва в практиката*. При получаване на негативни резултати съответната алтернатива се отчита като грешна и се отхвърля, след което се прави проба с друга алтернатива.

Този метод е много близък до реалното човешко поведение, когато човек опитва и след това се учи от своите грешки. Създадени са програми за

приложение на този метод, за да се съкрати времето на изпробване на една алтернатива.

*Преимущества:* изчерпателност и обхватност; силно доближаване до реалното поведение на творчески мислещия и търсещ човек.

*Недостатъци:* необходимо е време за изпълнение; не винаги има възможност за изпробване на всички алтернативи; понякога грешките в реалната система струват скъпо и често тя не може да бъде подлагана на сътресения от икономически и социален характер. Това прави метода неприложим при управление на сложни системи с голяма инерционност.

## **2. МЕТОД НА МОРФОЛОГИЧНИЯ АНАЛИЗ**

Това е процедура за откриване на възможни решения на даден проблем. Приложението на този метод изисква последователно осъществяване на следните *мисловни дейности:*

- *прецизна дефиниция на проблема;*
- *установяване на факторите /параметрите/, които влияят на неговото решение;*
- *определяне стойностни оценки на факторите /параметрите/;*
- *анализ на възможностите за решение;*
- *избор на начина на решение.*

Например, ако трябва в една организация да се закупи автомобил за разнос на готовата ѝ продукция, параметрите, с които следва да се съобрази решението са: вид продукция (специфични изисквания при разноса и съхранението на тази продукция); големина на автомобила; големина на района; мощност на двигателя на автомобила; марка на автомобила; цена и т.н. Броят на параметрите съответства на ограниченията, поставени от ръководството за разрешаване на този проблем. След това, на всеки параметър се дава стойностна оценка (количествена или качествена); така се лимитира полето на възможностите за разрешаване на проблемната ситуация. Организацията ще избере да закупи този автомобил, който в най-голяма степен съответства на ограниченията, поставени от стойностите на параметрите.

*Преимущество* на метода е, че решенията се изпробват преди да са внедрени в реалните системи, като се оценяват на основата на предварително избрани критерии и скали за оценка; това създава и *недостатък* му - оценяващият не винаги може да предвиди последствията от избора на една или друга комбинация от действия, както и измененията на условията, при които ще се внедрява дадено решение.

### **3. МЕТОД НА СЦЕНАРИЯ**

*Подробно се описва бъдещото развитие на ситуацията или последиците от дадено решение*, така както си го представя лицето вземащо решение. Последователно се обхващат напред във времето определени **причинно-следствени връзки**. Чрез разработването на сценария се цели да се даде представа как стъпка по стъпка би могла да възникне една хипотетична ситуация и какви възможности съществуват на всеки етап да се спре процеса, да се измени или да се ускори неговото протичане. Чрез метода се създава изкуствен опит на действия в една нова, непозната среда.

Сценарият е подходящ като метод при социално-икономически проблеми, при чийто анализ е важно взаимодействието на разнородни фактори – социални, икономически, политически, културни, психологически и други. Използва се също и при проверка на резултатите, получени с помощта на други методики.

Най-често метода се използва при определяне политиката на организацията в дадена област, при дългосрочно планиране, при определяне цялостното развитие на организацията.

*Преимущество* на метода е простотата на приложението му - авторът описва подробно действието, така както той си го представя. Създава възможност да се изгради приблизителен модел на дадена хипотетична ситуация, с което улеснява управлението ѝ в бъдеще. Позволява предварително обвързване на събитията с необходимите ресурси, осигурява възможност за обвързването на конкретни действия с изпълнителите, което внася яснота и определеност при постигане на целите.

*Недостатък* са ограничените възможности за алтернативност и изчерпателност при третирането и анализа на проблемната ситуация, защото сценария предполага еднопосочно третиране на тази ситуация и установен ред в нейното решение.

## 2.2 ГРУПОВИ МЕТОДИ ЗА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ

Прилагат се, когато анализа на проблемната ситуация, генерирането и избора на алтернативи се извършва от **екип специалисти, експерти, ръководители.**

Много се спори и се сравнява относителната ефективност на индивидуалното и груповото вземане на решения. Групите изразходват обикновено повече време от индивидите, за да достигнат до едно решение, но събирането на едно място на отделни експерти и специалисти има своите предимства, тъй като ефектът от взаимодействието им е по-голям и намира израз в намирането на по-добри решения. Бихме могли да систематизираме преимуществата и недостатъците на груповото вземане на решение.

### **1) Преимущества на груповото решение:**

- *груповото подробно обсъждане гарантира по-малка вероятност от недоглеждането на проблема;*
- *разпределение на отговорността между множество лица, участващи в процеса на вземане на решение;*
- *възможност за генериране на повече алтернативи (ефект на синергията), детайлизираното им оценяване и осъществяване на оптимален избор.*

### **2) Недостатъци на груповото вземане на решение:**

- *повече време и разходи – те могат да се компенсират от добрите решения;*
- *опасност груповото решение да бъде индивидуално решение на личност, която доминира в групата и я манипулира;*



- *поява на групово мислене* – желанието на групата за консенсус е по-силно, отколкото стремежа ѝ за намирането на по-добро решение.

При един сложен проблем, който изисква обединяване на повече знания, качеството на решението най-вероятно ще е толкова високо, колкото повече групата се приближава до постигането на консенсус. И накрая, все пак, едно решение, независимо дали е взето от група или не, обикновено **се реализира от един ръководител**.

Някои от популярните групови методи за вземане на решение са представени по-долу.

### **1. МЕТОД НА МОЗЪЧНАТА АТАКА**

Участват 5 – 12 души, които за определено време се опитват да намерят решение на дадена проблемна ситуация чрез **свободна генерация на идеи**. *Записват се всички идеи*, независимо от техния характер, конструктивност, насоченост към проблема и пр. Отразяването на идеите се извършва върху съответен носител – информационен лист или информационна карта. По време на провеждането на мозъчната атака **не се коментират предложенията**; така може да се запази творческата атмосфера. Съществена роля в провеждането на мозъчната атака има нейният ръководител, който играе ролята на модератор – направлява дискусията в съответната насока и следи за постигането на нейните крайни цели. Ръководителят няма право в процеса на мозъчната атака да оценява от своя гледна точка идеите като перспективни или не.

При предварителната подготовка ръководителят трябва да определи правилно участниците, притежаващи познания в областта на проблема, да осигури участието им, да определи точно проблема.

**Правилата** на мозъчната атака са:

- *свободни предложения и свободна генерация на идеи;*
- *предпочита се количеството пред качеството на идеите;*
- *няма авторско право – позволено е да се подобряват идеи на другите;*
- *въвеждат се правила, забраняващи критиката на предлаганите идеи;*
- *въвеждат се правила за отношение към другите участници в процеса.*

Анализите относно практическата приложимост на идеите, формирани се по време на мозъчната атака, се правят от *друга група специалисти*, които даже не са участвали в процеса на генерирането им.

**Преимущества:** методът може да се използва навсякъде, получава се активен поток от идеи за кратко време.

**Недостатък:** не винаги в резултат на един сеанс могат да се намерят верните и точни решения. Резултатите не се получават директно, необходим е последващ етап, следователно са необходими допълнително време и ресурси.

## 2. МЕТОД „ДЕЛФИ“

Този метод има много модификации. По същество, това са група методи, които обединяват общите изисквания към организирането на експертни процедури и получаването на **експертни оценки**. В този смисъл, т.нар. „Делфи“ техника включва *търсенето и сравняването на анонимни оценки* по интересуващия ни проблем с използването на комплект от взаимосвързани въпросници, които се разпространяват заедно с обобщена информация и мнения, извлечени от предишни тестове. Методът се основава на три особености:

- *анонимност на участниците в експертната група,*
- *анализ на резултатите от предходния кръг и*
- *статистическа обработка на груповите отговори.*

Членовете на групата генерират независимо един от друг идеи, като попълват първия въпросник, след което го връщат. Членовете на екипа обобщават отговорите чрез групов консенсус и изпращат отново това обобщение с един втори въпросник, в който се търси потвърждение на мнението на респондентите. Основната идея е, че становище, прието с консенсус след няколко кръга на анонимна групова оценка, води до по-добро решение.

Съществен **недостатък** на метода е неговата тромавост и продължителност.

## 3. МЕТОД „РИНГИ“

Това е класически метод за вземане на групово решение. Прилага се се, когато инициативата за разрешаване на някакъв проблем тръгва от *ръководителите на средно или оперативно равнище*, но проблемът е извън тяхната компетенция. Тогава тези ръководители изготвят документ, наречен „рингис”, в който подробно описват проблема и предлагат вариант за решаването му. Този документ се предлага за разглеждане в тези звена на организацията, дейността на които ще бъде засегната от съответното решение. Те го обсъждат, дават своето мнение и го предават на следващите в йерархията и така документа достига до висшия ръководител, в чиято компетентност е разглеждания проблем.

Всеки служител, през който е минал документа, се „задължава”, макар и да не е съвсем съгласен с изразеното в становище, да го подпише в знак на благодарност и с това да приеме решението. Стремежът е да се ангажират колкото се може повече служители, за да се намали възможността за възникване на конфликт. Висшият ръководител се запознава с документа „рингис”, с мненията изложени в него и ако го одобри, документът става официален и се връща при инициатора на решението. Обикновено висшето ръководство одобрява такива предложения, защото проблемите, разглеждани в тях са специфични за ежедневната дейност на оперативните ръководители и тези от средното управленско равнище.

Системата „ринги” цели *създаването на групова мотивация, изглаждане на конфликтите и повишаване компетентността* чрез обсъждане на различни идеи и предложения.

**Недостатък** на метода е продължителността на процедурата, което в известна степен се компенсира от бързината, с която се реализира решението, след като висшия ръководител подпише документа.

#### **4. МЕТОД НА РАБОТНИТЕ ГРУПИ**

Използва се в диагностиката и разработване на предложения за решаване на дадена проблемна ситуация. Според метода на работа, различаваме следните видове работни групи: итерактивни групи, експертни групи и номинални групи.

## **А. Работа с итеративни групи**

Съществуваща или специално създадена група се натоварва **да предложи решения на даден проблем**. Съществуващите групи могат да бъдат *функционални* или *структурни звена* в организацията, *редовно действащи работни групи* или *постоянни комисии (комитети)*. Новосъздадените групи могат да бъдат *временни комитети* или *специални работни групи*, свързани с конкретни задачи.

Методът, по който работи групата, е **дискусията**, по време на която се обсъждат и анализират различни аргументи, генерират се различни варианти за действие и се формулират възможни алтернативи на решението. Този процес може да има различна продължителност във времето; понякога може да се формират вътрешни коалиции, да се получат екстремни крайни мнения. В края на периода, определен за свободен обмен на мнения и творческа дискусия, решението трябва да бъде изработено.

**Преимущества:** обменът на мнения, взаимодействията между хората много често спомагат за възникването и оформянето на нови идеи и създава съвместимост и взаимно разбирателство.

**Недостатък:** натискът, който може да бъде оказан върху групата от ръководството или от силни коалиции, както вътре в самата нея, така и извън групата.

## **Б. Работа с експертни групи**

Използват се когато е необходимо да се вземат **неутрални решения, свързани с експертизи в определена област** от дейността на организацията. Те се формират при *специфични случаи* и при *спешна и сложна проблемна ситуация (слабоструктурирана или неструктурирана)*.

Процедурите на този метод са свързани с работата в индивидуален режим на експертите от групата, до момента на формиране на първите експертни оценки. Използват се различни начини за съгласуваност и усредняване на оценките при формиране на груповото мнение.

## **В. Работа с номинални групи**

Членовете на номиналната група участвуват заедно в процеса на разработване на решения. В началото на работата, те не разговарят един с друг и не обменят свободно информация. Използват се при **генерация на творчески алтернативи и идеи**. Номиналната групова техника се прилага по следния начин:

*1) ръководителят определя и събира група от специалисти и поставя пред тях проблема;*

*2) след това всеки специалист е помолен индивидуално да формулира толкова алтернативи, колкото е способен, подхождайки към проблема творчески;*

*3) на следващ етап, членовете на групата представят накратко пред всички своите алтернативи;*

*4) накрая се провежда отворена дискусия и се пристъпва към ранжиране, което води до общия групов избор на най-добрата.*

Номиналната групова техника придобива все по-широко признание в здравната сфера, социалните дейности, образованието, правителствените организации.

# ТЕМА СЕДЕМ

## ПЛАНИРАНЕТО В ОРГАНИЗАЦИЯТА

### 1. СЪЩНОСТ НА ПЛАНОВИЯ ПРОЦЕС

**Планирането** е основната дейност в организациите; то се осъществява на всички равнища на управление. При реализацията на функцията планиране ръководителите определят *какво да бъде бъдещото развитие на организацията и как да бъде постигнато то*.

Какво ще бъде бъдещото развитие на организацията се изразява във формулирането на различни цели. Ако *целта е някакво желано състояние, което организацията трябва да постигне* в процеса на своето развитие, то **планът**, във всички негови форми, означава *разработване на мероприятия, дейности и тяхното ресурсно осигуряване за постигане на набелязаните цели*.

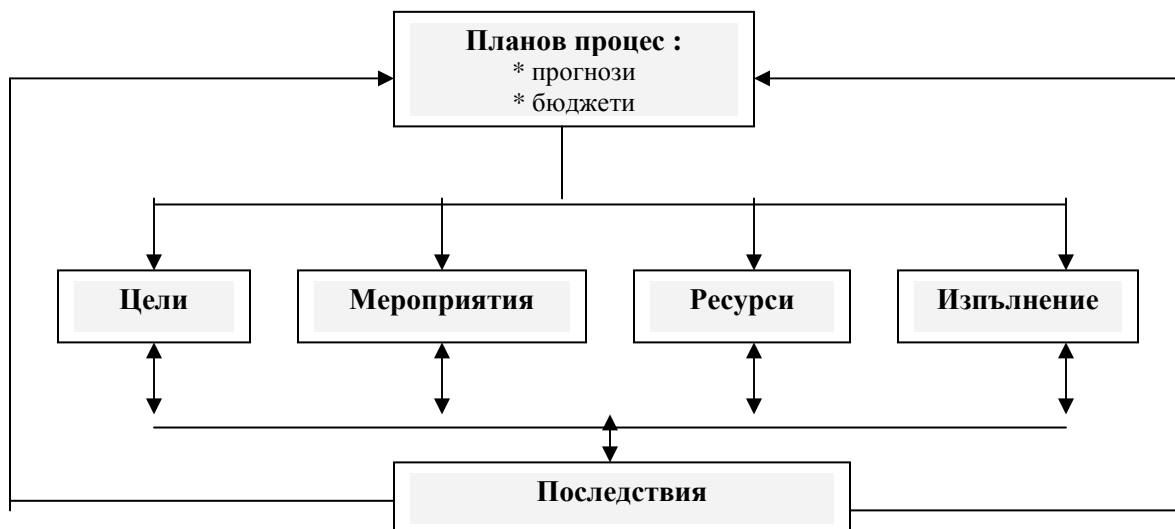
В този смисъл можем да определим, че при реализацията на плановата дейност от ръководството се изисква да вземе решения относно:

1) *целите* – определят бъдещото състояние на организацията, което ръководството желае да постигне;

2) *дейностите* - задачите или специфични действия, предприети за постигане на целите;

3) *ресурсите* – те са ограничаващи условия при реализация на отделните дейности;

4) *внедряването (изпълнението) на плана* – свързва се с възлагането на задачи и указания за работа на персонала при осъществяването на плана.



Фиг. 1 Плановият процес в организацията (13,стр. 112)

- Планирането в организацията е **процес**, защото започва с анализ на външната и вътрешната среда, засяга разработването на целите и стратегиите за тяхното реализиране и формулира подробни планове (вж. фиг.1).
- Планирането в организацията е **философия за мениджърите**, в смисъла в който то въздейства върху тяхната ежедневна дейност.
- Планирането в организацията **определя бъдещите последици от сега взетите решения**, т.е. планирането се опитва да определи причинно-следствените взаимоотношения, които ще възникнат в резултат на предприети днешни действия.
- Планирането в организацията **се свързва с разработването на планове**, които се различават по следните характеристики:
  - срокове на изпълнението – дългосрочни, средносрочни и краткосрочни планове;
  - обект на планиране – цялата организация, производство, маркетинг, научно-изследователска и развойна дейност, персонал, счетоводство, финанси и т.н.;
  - управленско равнище, на което се разработват – стратегически, тактически и оперативни планове.

- Крайният продукт на плановата дейност не е твърда доктрина. Планирането трябва да е *повтаряща се, гъвкава дейност*, която да следи измененията във външната и вътрешната среда и да актуализира действията на организацията.

Както става ясно, плановата дейност в организацията започва с определяне на бъдещите цели и тези цели, трябва да съблюдават очакваните изменения във външната среда и възможните промени в потенциала на организацията.

## 2. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЦЕЛИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

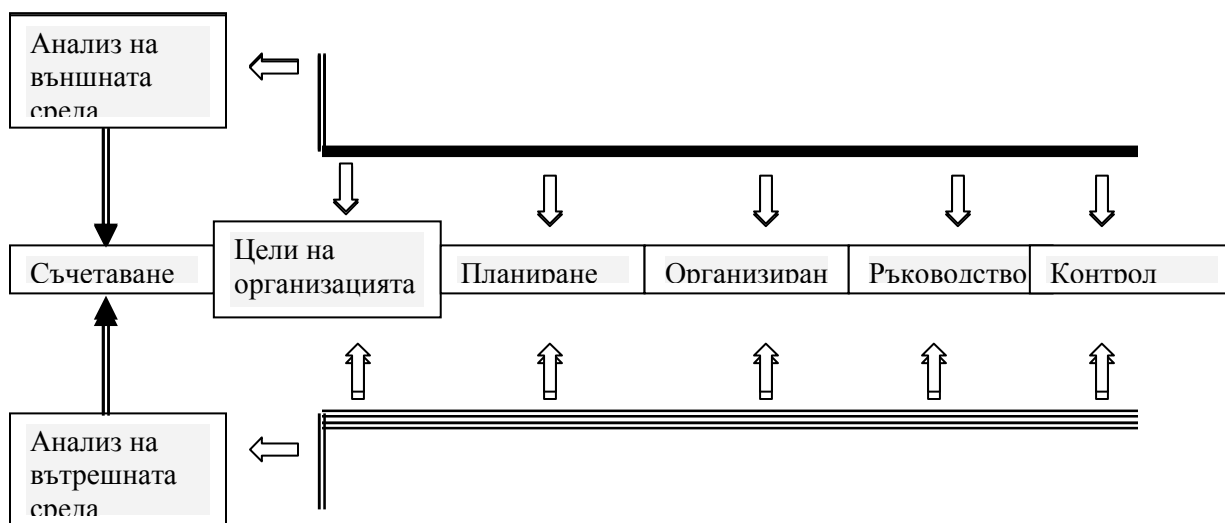
Като имаме предвид, че **целите**

- се формулират след като се направи анализ на вътрешната и външната среда на организацията,

- оказват влияние върху функциите планиране и организиране,
- зависят от желанията на ръководството,
- отразяват един желан краен резултат от дейността на организацията,
- показват към какво да насочат усилията си членовете на организацията,
- са база за мотивиране на отделните хора в организацията,
- формират базата за оценка и контрол на дейността на организацията,

можем да направим извода, че те обхващат целия процес на управление в организацията – планирането, организирането, ръководството и контрола (вж. фиг.2).





Фиг.2. Централно място на целите в управленската дейност  
( 6, кн.12, стр. 91)

В процеса на определяне на целите участват всички ръководители в организацията. На практика това означава, че всеки ръководител на съответното ниво на управление носи отговорност за определянето на целите, които съответстват както на нивото, така и на съдържанието на дейността, която той управлява.

## 2.1. ВИДОВЕ ЦЕЛИ

### 1. МИСИЯ

Фундаменталната цел, която е водеща за дейността на организацията, се нарича **мисия**. Тя определя *уникалното предназначение и функциониране на организацията, с което тя се различава от другите със същия предмет на дейност*.

Мисията е концентриран израз на предпочитанието на фирмата към определени пазари, продукти и потребители. От самата дума става ясно, че се разкрива онова, на което се е посветил бизнеса, намек за нещо нематериално, идеално. В този смисъл, мисията трябва да отразява областта на бизнеса, да бъде ориентирана към удовлетворяване потребностите на клиента, а не към процеса на

производство на стоките и услугите. Мисията трябва да мотивира, да разкрива устойчивите черти на организацията при мисионерството ѝ. Тя определя ролята, която фирмата иска да играе в обществото. Мисията е изходно начало в процеса на конкретизиране на фирмена политика, т.е. водещата мисъл на ръководството. Съдържа информация за обществените отговорности, които е поела организацията и имиджа, към който се стреми. Мисията има трайно значение за организацията, определя нейното уникално съществуване. След като се уточни съдържанието ѝ, специалисти разработват окончателната ѝ форма, израз, изказ. Посланието, което съдържа мисията, може да бъде рационално, т.е. да се обръща към ползите, които има потребителя от продуктите или услугите на тази фирма или емоционално, т.е. като се опитва да активизира различни мотиви, които клиента би имал, за да се свърже с фирмата, служейки си с различните му чувства или да залага на моралните му представи за справедливост, дълг, чест и т.н. (2, стр. 83). Примери за мисия:

- “Мечти и вечна младост” (“Хонда”);
- “Качество, обслужване, чистота и ценности” (“Макдоналдс”);
- “Добра продукция, добра мисъл” (“Тойота”);
- “Мисли. Сервизно обслужване, пазарно лидерство, промишлен стандарт, доверие” („IBM”).

За да се реализира мисията се разработват стратегически цели. Ако мисията е обяснението на причината, поради която съществува една фирма, то стратегията е средството, с чиято помощ се реализира мисията.

## **2. СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ**

Стратегическите цели *се определят от висшето ръководство, изпълняват се от всички управленски равнища и служат за контрол и оценка на дейността на организацията.* Тези цели са пряко свързани с формулираната мисия на организацията и тяхната формулировка съдържа все още обобщени и генерализиращи характеристики и задачи на дейността на фирмата.

Правилно определените **стратегически цели:**

- 1) могат да се трансформират в специфични действия;
- 2) задават посоката на развитие, която да е известна на всички ръководители;
- 3) определят дългосрочните приоритети на организацията;
- 4) могат да се използват като критерии за оценка на цялостната дейност в организацията.

### **3. ТАКТИЧЕСКИ ЦЕЛИ**

Тактическите цели *се определят от мениджърите на средното управленско ниво и са насочени към осигуряване на условия за изпълнение на стратегическите цели.* Те са по-конкретни по отношение на ресурсите и времевия хоризонт и понякога могат да бъдат количествено измерими.

### **4. ОПЕРАТИВНИ ЦЕЛИ**

Оперативните цели *се определят от оперативните ръководители и конкретизират изпълнението на тактическите цели.* Питър Дракър (3, стр. 279) посочва осем области, в които трябва да се формулират **оперативните цели**: пазарни позиции; новаторство, производителност, материални и финансови ресурси, рентабилност, усъвършенстване на ръководството, изпълнението на задачите от персонала и обществена отговорност.

Според времевия хоризонт целите биват **дългосрочни, средносрочни и краткосрочни.**

## **2.2 КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ЦЕЛИТЕ**

Критериите (6,кн.12,стр.13) са:

**1) ясност и конкретност** – целите трябва да бъдат ясни и конкретни по отношение на желаните резултати. Ясните и точно определени цели показват на членовете на организацията къде ще ги отведат техните усилия, а неясните или неточно определените цели създават предпоставки за конфликти;

2) **ориентация във времето** - определянето на срок за реализация на целта е важно изискване в процеса на целеполагане и е предпоставка за разработване на точни планове;

3) **съгласуваност** – целите трябва да са логически последователни, съгласувани и обмислени, особено по отношение на външната и вътрешната среда;

4) **трудност и достижимост** – целите трябва да са достатъчно трудни, за да мотивират, но не толкова, че да създават усещането за безсилие, т.е. необходимо е да бъдат съобразени с потенциала на вътрешните елементи на организацията, за да бъдат достижими.

### 2.3. ИЗИСКВАНИЯ КЪМ РЪКОВОДСТВОТО В ПРОЦЕСА НА ЦЕЛЕПОЛАГАНЕ

Различните видове цели и техните характеристики подсказват, че определянето на целите в организациите е сложен процес. За да се отстранят евентуалните проблеми в процеса на определяне на целите, мениджърите трябва да съблюдават следните изисквания:

1) **да се създава мрежа от цели** – необходимо е целите да се диференцират вертикално и да се интегрират хоризонтално, като по този начин те ще бъдат взаимно свързани и взаимно обусловени;

2) **целите да се ранжират** - при наличие на множество цели в една организация се налага необходимостта от тяхното степенуване по важност. Това ще улесни тяхното изпълнение в различни периоди от време и ще внесе яснота в процеса на ресурсното им обезпечаване;

3) **балансиране на целите** – освен че трябва да се степенуват по приоритет, целите трябва и да се балансират помежду си. Целите на маркетинговия отдел трябва да се балансират например с целите на производството; иновационните цели трябва да се балансират с финансовите цели; краткосрочните с дългосрочните цели и т.н.

След като са определени целите в развитието на организацията, следва да се определи и начина на тяхното изпълнение, т.е. да се определи стратегията на организацията за постигане на желаня краен резултат.

### 3. СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ

Стратегическото планиране е процес на разработване и избор на стратегии за развитие на организацията. Стратегията следва мисията на организацията.

#### 3.1. ЕСТЕСТВО НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО ПЛАНИРАНЕ

Необходимостта от стратегическо планиране се забелязва в началото на 60-те години на XX век, в следствие на търсенето на нов подход за управление на фирмата при настъпилите изменения в макросредата. Забелязва се промяна в поведението на потребителя – той става по-взискателен, поради количественото многообразие на предлаганите продукти и предявява претенции към тяхното качество. Развитието на научно-техническия прогрес скъсява времето от фундаменталната идея до нейното практическо използване. Това предизвиква технологични промени, активизира предприемачите, засилва конкуренцията. Ако към това прибавим и факта, че тези промени настъпват често и понякога са с непредсказуемо отражение върху дейността на организацията се получава ситуация, при която ръководството изпитва сериозни затруднения при вземането на правилни решения за бъдещите действия на организацията. От ръководителя се изисква да **мисли стратегически**. Това означава да може да изследва, от една страна, перспективите на организацията от гледна точка на средата, в която тя ще функционира, т.е. да анализира опасностите, шансовете, отделни извънредни ситуации, които са способни да променят досегашните тенденции; от друга страна, да анализира конкурентната позиция на организацията, за да установи до колко е възможно нейното подобряване при прогнозираното поведение на факторите от външната среда. На тази стъпка явно ще се получат много алтернативни стратегии с различни перспективи от гл. т. на ръста и рентабилността на бизнеса. Това

предполага на една следваща стъпка да се извърши избор на онази стратегия, която ще осигури реализацията на целите на организацията.

В този смисъл, **стратегическото планиране** може да се формулира като *процес, при който, въз основа на анализ на условията на пазара, на потребностите на потребителите, на конкурентните предимства и слабости, на социалнополитическите, правните и икономическите условия, на технологичното развитие, на наличието на ресурси, които дават специфични предимства на организацията, се вземат решения за нейното бъдещо развитие.* Формално това намира израз в **разработване на стратегии за постигане целите на организацията.**

Ако **целта** е *желаното състояние*, което организацията иска да постигне в своето развитие, то **стратегията** е *начина* (като съвкупност от действия, мероприятия и ресурси), по който се реализира това желание.

## 3.2. СЪЩНОСТ, ЕЛЕМЕНТИ И РАВНИЩА НА СТРАТЕГИЯТА

### 1. СЪЩНОСТ НА СТРАТЕГИЯТА

В икономическата литература могат да се намерят различни интерпретации на понятието “стратегическо планиране”; това е следствие от различното разбиране на двата компонента “стратегия” и “планиране”.

Като критерии за разграничаване на различните мнения за понятието “**стратегия**” може да се използва постулиращата идентичност от много автори между стратегическо и дългосрочно планиране. Привържениците на тази теза определят стратегиите като *средства и пътища за постигане целите в дългосрочно определените програми за развитие на предприятието* (17, р.51-64). Това мнение в новата литература се отхвърля и се акцентира върху съдържателния аспект на стратегията, независимо от хоризонта на планиране.

Кенет Андрюз (10, р.8-26) определя стратегията като *модел за решения в една компания, който разкрива целите ѝ, намеренията и стремежите ѝ.* Този модел служи за определяне на основната политика и плановете за достигане на целите. Избраната стратегия, според Андрюз, определя и обхвата от дейности,

които компанията ще извършва, вида на икономическа и човешка организация, която компанията възнамерява да бъде, както и характера на икономическия и неикономическия принос, който компанията смята да направи към своите акционери, служители, клиенти и заинтересовани лица.

Много близко до това определение е и мнението на Ансофф (9, стр.62), че **“стратегията е набор от правила за вземане на решение, от които се ръководи организацията в своята дейност”**. Съществуват четири групи различни правила, според Ансофф: 1) правила, които се използват за оценяване на дейността на фирмата в настояще и бъдеще. Качествената страна на тези критерии Ансофф определя като *ориентир*, а количественото им съдържание нарича *задания /задачи/*; 2) правила, по които се определя отношението на фирмата с външната ѝ среда и се използват за определяне на вида продукция и технологията, при избора на пазар и при търсенето на отличителна компетентност над конкурентите. Този набор от правила Ансофф нарича *продуктово - пазарна стратегия* или стратегия на бизнеса; 3) правила, спомагачи за установяването на отношенията и процедурите вътре в организацията, наречени от Ансофф *организационни концепции*; 4) правила, които се съблюдават в ежедневната дейност на организацията и се наричат *операционни правила*.

Класическото определение на Алфред Чандлър за стратегия, дадено през 1962г. (12, р.54-55) е следното: **“Стратегията може да се дефинира като *определяне на дългосрочни цели и намерения на дадено предприятие, приемане на посоките на действие и разпределение на средствата, необходими за постигане на тези цели*”**. Отново стратегията е определена като резултат от процес на вземане на решение и затова може да се посочи алтернативното определение на Минцберг (15, р.71-74): **“Стратегията е *модел в потока на важните решения*”**.

Майкъл Портър също определя стратегията като ***решение на проблемите, произтичащи от възникващите вън от фирмата заплахи и възможности, от една страна, и от нейните собствени силни и слаби страни, от друга, с което цели постигане на конкурентно предимство*** (11,р.58). Разбира се, тук на преден

план изпъква търсенето и реализирането на онова решение, с което фирмата да постигне трайно преимущество над своите конкуренти. Стратегията обаче не е насочена само срещу конкуренцията; тя често служи и за спечелване на клиент или съюзник.

В този контекст Кирил Тодоров (8,стр.52) определя стратегията като **действия, които фирмата възнамерява да извърши в бъдеще, за да получи желаната от нея позиция в обществото и на пазара**. Тази позиция трябва да се актуализира винаги, когато това се изисква от обществото, т.е. първоначалната идея се изменя пропорционално с измененията на условията, в които се реализира. Поради това Молтке казва, че “стратегията е **продължение на първоначалната водеща мисъл в съответствие с постоянно променящите се условия**” и продължава “стратегията е **система от временни мерки**”, специфични за успеха на отделната фирма в дадена ситуация (13,р. 121).

Разглеждането на различните мнения за понятието стратегия позволява да се направят следните изводи, касаещи съдържателните му измерения:

1) стратегията е **решение за бъдещи действия**, изведени от търсенето на хармония между външните възможности и заплахи на организацията, съобразени със силните и слабите ѝ страни във вътрешната среда;

2) стратегията е **начин за откриване и решаване на проблемите** в сложни и комплексни ситуации, специфични за отделните организации;

3) стратегията е **решение за направлението**, в което трябва да се развива фирмата, за да реализира желаните цели и избраната роля в обществото;

4) стратегията е **откритото решение на проблема** за постигане на конкурентно преимущество.

Следователно, стратегията е **решение на различни проблеми** в процеса на изпълнение на целите на организацията и като такова се получава след преминаването на определени последователни дейности и етапи, т.е. вследствие на определен процес, който се нарича стратегическо планиране.

Това решение е ефективно за дълъг период от време, влияе на компанията по много различни начини и фокусира и ангажира една значителна част от нейните ресурси за постигане на желани резултати. То би трябвало да определя основния



характер и имидж на една организация, индивидуалността ѝ за нейните членове и позицията, която тя ще заеме в нейния отрасъл и на пазара, на който предлага своите продукти. Избраната стратегия ще позволи да се определят конкретните цели, които да се достигнат чрез последователни, разпределени във времето решения относно инвестициите и ще управлява директно разгръщането и прегрупирането на ресурсите, за да може решенията да станат ефективни.

## 2. ЕЛЕМЕНТИ НА СТРАТЕГИЯТА

Добре формулираната стратегия има четири основни **елемента**:

1) **обхват** – той определя кръга от пазари, на които организацията е или иска да бъде. Всяка стратегия е специфична за отделния пазарен сектор;

2) **разпределение на ресурсите** – една стратегия трябва да включва разпределение на ресурсите в различните пазарни сектори, определени от обсега;

3) **отличителна компетентност** – стратегията трябва да определи това, което фирмата прави най-добре или това, с което тя се отличава от другите фирми, работещи в същия пазарен сектор;

4) **синергетичен ефект** – стратегията трябва да посочва резултата, който се очаква да се получи от решенията, взети по отношение на обсега, ресурсното разгръщане и отличителната компетентност.

## 3. РАВНИЩА НА СТРАТЕГИЯТА

Отделните елементи на стратегията поставят различни изисквания към работата на ръководството на фирмата, в зависимост от това на кое ниво в йерархията се намира то (висше, средно и оперативно). Затова разграничаваме три **равнища** на стратегията: **1) корпоративна стратегия, 2) бизнес стратегия и 3) функционална стратегия**. В таблица 1 са посочени как са застъпени четирите елемента на стратегията при формулирането на корпоративната стратегия, бизнес стратегията и функционалната стратегия и какви действия трябва да се предприемат за изпълнението им.

Таблица 1. Равнища на стратегия

Нива на стратегията	Формулиране на стратегията	Изпълнение на стратегията
<b>КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГИЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определя направлението на развитие на цялата организация.</li> <li>• Разработва се от висшето ръководство.</li> <li>• Съдържа решения относно пазарите, на които ще излезе фирмата и начина на разпределение на ресурсите за фирмените действия на тези пазари ( т.е. вкл. първи и втори елемент).</li> </ul>	Изпълняват се конкретни действия – предлагане на нови стоки, съкращаване, завоюване на по-голям пазарен дял и др.
<b>БИЗНЕС СТРАТЕГИЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отнася се до дейността и намеренията на бизнес единиците в организацията; следователно, в една организация има толкова бизнес стратегии, колкото бизнес дейности има в портфейла ѝ.</li> <li>• Тя съдържа решения по отношение на това как ще действаме на всеки пазарен сектор, т.е. акцентира върху отличителната компетентност на фирмата и резултатите, които ще трябва да се получат от действието на фирмата на избраните пазарни сектори чрез корпоративната стратегия.</li> </ul>	Изисква се прилагане на стратегии, специфични за съответния бизнес и пазара, на който ще излиза фирмата.
<b>ФУНКЦИОНАЛНА СТРАТЕГИЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тя съдържа решения относно това как да бъде изпълнена всяка функция в рамките на бизнес единицата при изпълнение на бизнес стратегията. От тези решения зависи и работата на организацията като цяло, те осигуряват синергичния ефект от цялостната дейност на организацията.</li> <li>• Можем да разграничим маркетингова, финансова, кадрова, производствена, технологична и т.н. стратегия</li> </ul>	Прилагане на стратегии, избрани за всяка функционална област и конкретни методи за реализацията им.

### 3.3. ЕТАПИ В ПРОЦЕСА НА РАЗРАБОТВАНЕ НА СТРАТЕГИЯ

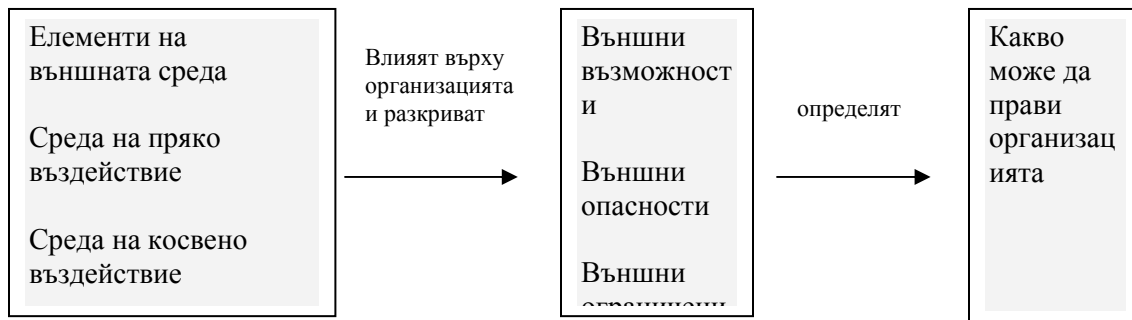
В процеса на разработване на стратегия могат да се обособят следните етапи:

- 1) *анализ на външната среда* – уточняване на благоприятните и неблагоприятни тенденции за фирмата;
- 2) *диагностика на вътрешната среда на фирмата* – анализиране на силните, слабите страни и отличителната компетентност на фирмата;

3) *установяване на възможностите за действие* - стратегически алтернативи.

### 1. ЦЕЛ НА АНАЛИЗА НА ВЪНШНАТА СРЕДА

Организацията е отворена система и е в непрекъсната двупосочна връзка с външната среда. Тя трябва да може да отговаря ефективно и да се адаптира към промените на средата, за да оцелява и да постига целите си. От анализа на поведението на факторите на външната среда, фирмата може да определи *възможностите, заплахите и ограниченията*, които да й служат като фундамент за бъдещи управленски решения (вж. фиг.3).



Фиг.3. Анализ на външната среда

### 2. ЦЕЛ НА АНАЛИЗА НА ВЪТРЕШНАТА СРЕДА

За да може една организация да се възползва от предоставените ѝ възможности от външната среда, тя трябва да има необходимия *потенциал* и да е способна да осъществи своите цели, независимо от очакваните неблагоприятни тенденции в поведението на факторите от външната среда. При този анализ е важно да се отговори на въпроса умее ли организацията да мобилизира ресурсите си (потенциала си).

Това поставя изискването за по-задълбочено диагностициране на средата на организацията. За тази цел е необходима информация (7,стр.123) за:

- способността на организацията да се обновява;
- качеството на създаваните от организацията продукти/ услуги;
- качеството на вътрешните фактори, както технически, така и човешки.

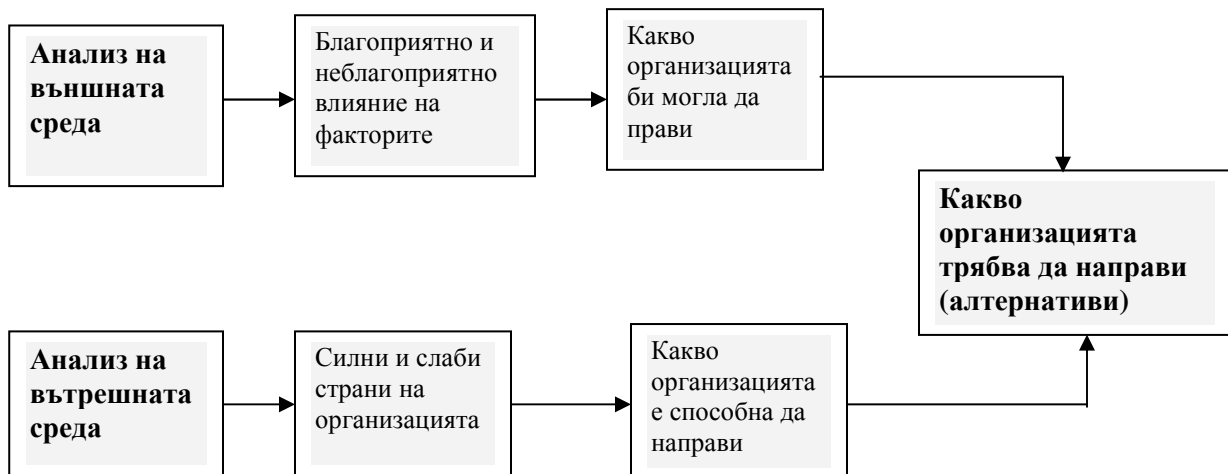
На изследване се подлагат и функционалните области в организацията:

- *маркетинг* – пазарен дял и конкурентна способност, разнообразие и качество на произвежданите продукти, профил на клиента, реклама, дистрибуторски канали, пазарни изследвания;
- *финанси* – пари, активи, кредити, задължения;
- *производство* – търсят се възможностите за повишаване на ефективността, качеството, нови технологии, материали и т.н.;
- *човешки ресурси* – квалификация, опит, компетентност на персонала, конкурентоспособна система за възнаграждение и т.н.;
- *култура и имидж* – преобладаващи обичаи, нрави и очаквания в организацията. Културата и имиджа усилват или отслабват репутацията на организацията.

Диагностичният анализ на вътрешната среда има за цел да установи **вътрешните сили и слабости на организацията** и в частност нейните **отличителни способности**, т.е. онова, с което тя ще се противопостави на своите конкуренти.

### **3. УСТАНОВЯВАНЕ НА ВЪЗМОЖНОСТИТЕ ЗА ДЕЙСТВИЕ (СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ АЛТЕРНАТИВИ)**

Резултатите от двата анализа се обединяват и се извеждат алтернативи за съчетаване на благоприятните възможности, съществуващи във външната среда с разкритите силни страни в потенциала на организацията, както и алтернативи за минимизиране на неблагоприятните външни въздействия и минимизиране влиянието на слабостите в организацията (вж. фиг.4). Ръководството на фирмата съзнателно планира (ако е необходимо) изменения във факторите на вътрешната среда въз основа на прогнозираните тенденции в поведението на факторите от външната среда. Целта е организацията да се впише по такъв начин в околната среда, че да се възползва от възможностите в нея, а да се предпази от опасностите чрез активизиране на вътрешните силни страни.



Фиг. 4. Формулиране на стратегически алтернативи

Техниката за обединяване на двата анализа е позната в икономическата литература като **SWOT анализ** (вж. таблица 2). Той може да бъде използван в процеса на планирането по различен начин:

- като логическата рамка за оценяване на текущите и бъдещи позиции на фирмата;
- за определяне на алтернативни стратегии, подходящи за съответните ситуации;
- периодичното провеждане на анализа помага на ръководството да се информира кои външни и вътрешни фактори са увеличили или намалили своето значение за дейността на фирмата.



единици). Това разграничение определя и възможните стратегии за развитие на тези организации.

#### **4.1. ВИДОВЕ СТРАТЕГИИ ЗА ОРГАНИЗАЦИЯ, ОПЕРИРАЩА НА ЕДИН ПАЗАР**

Когато организацията оперира на един пазар или на няколко тясно свързани пазарни сектора, тя разработва и избира една от три възможни стратегии (13, р.151).

##### **1. СТРАТЕГИЯ НА ИНТЕНЗИВНИЯ РЪСТ**

Тя определя повсеместно нарастване. Реализира се чрез мобилизиране на фирмения потенциал с оглед *получаване на резултати, по-високи от постигнатите до момента*. Конкретни дейности, свързани с тази стратегия са: диверсификация на продуктите, изграждане на нови производствени мощности и разширяване на пазарите, създаване на нови смесени предприятия, сливания на производства от други фирми. Стратегията е приложима в динамично развиващи се отрасли с бързо променяща се технология. В такива отрасли отсъствието на интензивен ръст или неудачна диверсификация могат до доведат до загуба на пазари и липса на печалба. Основното правило при прилагането на тази стратегия е да не се търси само краткосрочен интензивен ръст.

##### **2. СТРАТЕГИЯ НА ИКОНОМИИТЕ ИЛИ СЪКРАЩЕНИЕТО**

Тази стратегия се налага, когато фирмата се сблъсква със спад и затруднения в своята дейност и е резултат от търсенето на ефективно решаване на възникналите проблеми. Например, ограничаване на валутните операции при нестабилен валутен курс; съкращаване на разходите за труд и управление; елиминирание на нерентабилни дейности; излизане от определени пазари; съкращаване на производствени мощности и т.н. На практика това означава *намаляване на обхвата на дейността на фирмата*. Възможни са няколко алтернативи при реализация на тази стратегия: **ликвидация, съкращаване и преориентация.**

### 3. СТАБИЛИЗАЦИОННА СТРАТЕГИЯ

При тази стратегия целта е *запазване на статуквото*, на постигнатото до момента. Прилага се в зрели отрасли със статична технология; когато организацията е доволна от постигнатото; след интензивен ръст; след период на съкращения и икономии; когато няма ресурси за разширяване на производството или когато ръководството не е заинтересовано от разширяване на пазарния дял.

Изборът на една от трите стратегии зависи от анализа на средата и целите на организацията. Големите организации, които действат на няколко пазара, съчетават трите стратегии.

### 4.2. ВИДОВЕ СТРАТЕГИИ ЗА ОРГАНИЗАЦИЯ, ОПЕРИРАЩА НА НЯКОЛКО ПАЗАРА

Когато организацията осъществява различни и несвързани помежду си стопански дейности и оперира на много и различни пазарни сектори, се използва **диференциран** подход за определяне на стратегията. Този подход означава *разглеждането на корпорацията като съвкупност от бизнес единици и определянето на уникална стратегия за развитие на всяка една от тях*. Тези бизнес стратегии са подчинени на общата корпоративна стратегия (която може да бъде една от горепосочените три). За реализацията на бизнес стратегиите е необходимо да се осигурят ресурси, в зависимост от възможностите на корпорацията и ролята на съответната бизнес единица в тях (5,стр.102-104). През 70-80 години редица консултантски групи разработват **портфейлни модели**, с чиято помощ се обосновават приоритетите в процеса на разпределяне на корпоративните ресурси между отделните бизнес единици.

Бизнес единиците в една корпорация се оценяват по две **измерения**:

1) *външно измерение* – обхваща околната среда на бизнес единицата. Характеризира пазарния сектор и ръста на търсене на продукцията, предлагана от съответната бизнес единица;



**2) вътрешно измерение** – измерва относителната сила, мястото и позициите на съответната единица на избрания пазарен сектор.

Факторите на първото измерение са с обективна природа и бизнес единицата трудно би им въздействала, докато факторите на второто измерение зависят изцяло от самата бизнес единица.

Един от първите портфейлни методи е **матрицата на Бостънската консултантска група**, която *изследва връзката между възможностите за растеж на пазара на дадена стока или услуга и дела на организацията в този пазар* (вж. таблица 3).

Таблица 3. Портфейлна матрица на Бостънската консултантска група.

Схема – Котлър и Меферт (2, стр. 73)

#### Растеж на пазара

висок	<b>звезди</b>	<b>въпроси</b>
нисък	<b>крави</b>	<b>кучета</b>
	голям	малък

**Пазарен дял**

Обикновено различните бизнес единици на организацията попадат в отделните полета на матрицата в зависимост от етапа на жизнения си цикъл, което може допълнително да обогати анализа. Бизнес единиците, създаващи продукти и услуги, които предстои да се представят на пазара, обикновено имат малък дял, но разчитат на перспективен пазар. Тогава те попадат в полето **въпроси**, защото опитът може да се окаже успешен и бизнес единицата да продължи да се развива, но може да се окаже и неуспешен и организацията да се откаже от това производство. Подходяща стратегия за развитие на тези бизнес единици е

стратегията на растеж или временно стабилизиране. И двете възможности изискват мощни парични потоци за финансиране, а в същото време тези бизнес единици са слаби генератори на такива.

Във второто поле попадат бизнес единиците, които имат растящ дял в един перспективен пазар; това са **звездите**. Организацията има все още проблеми с тяхното налагане на пазара, необходими са средства за стабилизирането им и превръщането им в печеливши производства, които осигуряват една постоянна печалба на корпорацията. Следователно стратегията за развитие на тези бизнес единици е стратегия на нарастването.

Обикновено звездите преминават в категорията на **дойните крави** – третото поле на матрицата. Фактически това са доходоносните бизнес единици на корпорацията, които в голяма степен подкрепят съществуването на останалите. Очаква се постепенно свиване на пазара, поради намаляването на търсенето или поради появата на нов продукт и това би създадо проблеми на ръководството. Подходящата стратегия за тези бизнес единици е стабилизационна стратегия с разумно инвестиране.

Четвъртото поле в матрицата се нарича **кучета**. Там попадат звездите, които залязват. Тези производства са губещи, при тях обръщението на паричните средства става по-бавно, те са умерени консуматори на парични потоци. Корпорацията има повече проблеми, отколкото ползи от кучетата и би трябвало да се освободи от тях. В същото време не трябва да се разочароват оставащите лоялни клиенти към предлаганите продукти. Кучетата не трябва да се отхвърлят и в случая, когато създавания от тях продукт е част от технологичната верига в организацията. Следователно подходящата стратегия за тези бизнес единици е съкращаването им след момента, в които те престанат да генерират положителен паричен поток.

**Условия**, при които е приложима матрицата:

1) прогнозата за бъдещото развитие на бизнес единицата трябва да е съизмерима с показателя “темп на нарастване на пазара”, а това не винаги е възможно. Например, когато бизнес единицата създава нов продукт явно е, че

темпа на търсене на същия ще бъде по-малък от темпа на търсене на вече утвърдения продукт, същият показател ще се промени, когато новият продукт завоюва стабилни пазарни позиции;

2) развитието на конкуренцията трябва да бъде такова, че за определяне стабилността на позицията на бизнес единицата като конкурент да е достатъчен един показател – относителен пазарен дял. Това е възможно, ако технологията е стабилна, търсенето расте по-бързо от предлагането и конкуренцията не е много силна. Но когато тези условия отсъстват успешната конкуренция може да се води като се оценява не само пазарния дял, но и много други фактори (9, р.89-92);

3) ръстът на търсенето на продукта е адекватен показател за необходимите парични единици.

Следователно, ако перспективите и условията на конкуренцията са по-сложни, то двумерната матрица на Бостънската консултантска група трябва да бъде попълнена с по-сложни инструментални оценки.

Съществуват и други портфейлни методи, които не са обект на разглеждане в този курс на обучение.

## 5. МОДЕЛИ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ СТРАТЕГИЯТА НА БИЗНЕС ЕДИНИЦАТА НА ДАДЕН ПАЗАРЕН СЕКТОР

Формулирането на стратегията на отделната бизнес единица, включена в корпоративната структура, има за цел определянето на поведението на бизнес единицата на избрания пазарен сектор. Тази стратегия се нарича още **предметна стратегия** и включва *определянето на сравнителните преимущества и общия ефект*, т.е отговаря на въпроса как да оперира фирмата и как да се конкурира на всеки от избраните пазарни сектори. Мениджърите могат да използват три модела за определяне стратегията на бизнес единицата на конкретния пазарен сектор.

### 5.1. АДАПТИВЕН МОДЕЛ



начин на управление. Според Майлз и Сноу причините да се превърне бизнес единицата в реактор са: ръководството не е изразило ясно целта, ръководството не е съгласувало организационната структура със стратегията или ръководството поддържа тази стратегия въпреки промените във външната среда.

**Реактивната стратегия** изисква от ръководството да разработи *нови решения на предприемаческия, инженеринговия или административния проблем*, или решения на трите проблема едновременно, т.е. да разработи алтернативи за промяна, с които да се компенсират допуснатите грешки и да се отреагира на промените във външната среда.

## 2. СТРАТЕГИЯ НА АНАЛИЗАТОРИТЕ

Средата, в която функционират бизнес единиците, избиращи тази стратегия е *устойчива и сложна*. При избора на тази стратегия решението на трите критични проблема може да бъде следното:

- *предприемачески проблем* – възможно е да се определят два пазарни сегмента – стабилен и променлив;

- *инженерингов проблем* – възможно е ръководството да наблегне на ефективните методи на производство при стабилните звена и на гъвкавите методи при звената с ориентация към променлив пазар;

- *административния проблем* може да се разреши чрез подходящо структуриране на организацията, при което да съществува строг контрол върху дейността на стабилните звена и по-свободен на звената, ангажирани с разработването на нов продукт.

## 3. ПРОСПЕРИРАЩА СТРАТЕГИЯ

Избира се, когато *средата*, в която функционира бизнес единицата, е *динамична с висока степен на риск и несигурност*. Стратегията набляга на растежа, рисковите начинания, иновации и нови възможности. *Предприемаческият проблем* се разрешава чрез насърчаване на иновацията и диверсификацията на дейността. При разрешаването на *инженеринговия проблем* ръководителите избягват дългосрочното обвързване с определен метод за производство, понеже дейността трябва да бъде разнообразна и адаптираща се към новите възможности.

При разрешаването на *административния проблем* ръководителите поощряват гъвкавостта в действията на изпълнителите чрез по-свободен контрол с цел максимизиране на растежа и промяната.

#### 4. СТРАТЕГИЯ НА ЗАЩИТАТА

Прилага се, когато бизнесът се развива в *стабилна среда, с много малка несигурност и риск*. Стратегията набляга на консерватизма, стабилността и запазване на статуквото. *Предприемаческият проблем* се решава чрез определяне на тесен пазарен сегмент и производство на малко продукти. *Инженеринговото решение* набляга върху ефективността при производството на продуктите, с цел да се постигне по-ниска себестойност, което ще определи по-ниска конкурентоспособна цена и от тук да се предотврати навлизането на конкуренти на пазара. Решението на *административния проблем* предполага строг административен контрол, за да се намалят грешките и да се повиши ефективността в работата на заетите кадри.

### 5.2. КОНКУРЕНТЕН МОДЕЛ

Според Майкъл Портър, изборът на бизнес стратегия зависи от вида и степента на конкуренция на пазара. Върху конкурентоспособността на фирмата влияние оказват пет фактора: 1) *конкурентите, които навлизат* в пазарния сектор; 2) *потребителите*; 3) *доставчиците*; 4) *производителите*, предлагащи продукти заместители; 5) *конкурентите, които функционират* в съответния пазарен сектор. Изучаването на влиянието на тези фактори, както и интензивността и тенденцията на тяхното действие, позволява на ръководството да аргументира избора на една от три възможни бизнес стратегии.

#### 1. СТРАТЕГИЯ НА ПЪЛНО ЛИДЕРСТВО В РАЗХОДИТЕ

За реализацията на тази стратегия е необходимо да се *максимизира печалбата на фирмата при минимизиране на разходите за получаването ѝ*. Постигането на тази цел изисква да се ускори действието на факторите, водещи до увеличаване на печалбата – висок пазарен дял, евтин достъп до суровини и

материали, оптимизиране на асортиментната структура, висока производителност на труда, стандартизирани продукти, съвременни технологии и т.н.

## **2. СТРАТЕГИЯ НА ДИФЕРЕНЦИАЦИЯ**

Анализът на конкуренцията може да позволи бизнес единицата да избере стратегия на *продуктово диференциране*, т.е. фирмата да заложи успеха си на продукт, който е уникален и високо качествен в сравнение с другите. Производителят може да си позволи по-висока цена за уникалния продукт и да реализира печалба.

## **3. СТРАТЕГИЯ НА ФОКУСИРАНЕТО**

### **(ДИФЕРЕНЦИРАНЕ НА ОПРЕДЕЛЕНА ГРУПА ПОТРЕБИТЕЛИ)**

Фокусирането може да е свързано с *разходно лидерство*; в резултат на това ниските разходи в производството на определен продукт биха задоволрили потребностите на хора с по-ниски доходи и тази група ще бъде центъра, за който ще се произвеждат тези изделия. Фокусирането може да е свързано и с *диференциация* на продукта.

Всяка фирма може да прилага повече от една конкурентна стратегия. Основното послание при този модел е, че всяка бизнес единица има нужда от някакво **конкурентно предимство**. То може да бъде едно от трите описани, комбинация от тях или нещо друго. Без някакво предимство, бизнесът може да придобие характеристиките на реактор от адаптивния модел и бавно да загине (б, кн.13, стр.43).

## **5.3. МОДЕЛ НА ОЦЕЛЯВАНЕ**

Този модел се основава на *оценката за влиянието на външната среда върху бизнес единицата*. Моделът за оцеляване разглежда бизнес успеха като напълно проблематичен. Честите промени във външната среда изискват чести промени в дейността на фирмата. Моделът за оцеляване определя два стратегически типа бизнес единици.

## 1. СПЕЦИАЛИСТИ

Това са бизнес единици, които *насочват всички свои ресурси за производството само на едно или няколко изделия*. Тази специализация води до повишаване на ефективността на бизнес единицата, но е възможна само ако външните фактори са неизменни. При сеизмична среда специализираната бизнес единица е с висока уязвимост.

## 2. ВСЕОБЩИ СПЕЦИАЛИСТИ

Това са фирми, които *произвеждат множество продукти и услуги*. Липсата на специализация снижава ефективността на фирмата, но ѝ дава възможност по-бързо да се адаптира към бързо изменящата се среда. Ръководството може лесно да пренасочва сили и средства от по-малко изгодните към по-търсените изделия, което е характеристика за вътрешна гъвкавост на фирмата.

Всеки от разгледаните модели може да подпомага ръководителя при селекцията на стратегията, разбира се, при различна ефективност в зависимост от поставените стратегически въпроси. След като ръководството е наясно със всички възможни стратегически алтернативи, то трябва да избере една от тях. Този избор трябва да бъде еднозначен. Няма най-добър модел; конкретната ситуация, опита и компетентността на ръководителя са определящите фактори при избор на стратегически модел.

# 6. ФУНКЦИОНАЛНИ СТРАТЕГИИ

Избраната стратегия за развитие на организацията поставя изисквания към изпълнението на основните функции – маркетинг, финанси, производство и т.н. За тази цел се разработват **функционални стратегии**. Те се фокусират върху това как организацията да насочва работата на своите функционални области.

## 1. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГИЯ



Тя разглежда въпросите, свързани с продуктивния микс, желаната пазарна позиция, дистрибуционните канали, стимулирането на продажбите и ценовата политика.

## **2. ФИНАНСОВА СТРАТЕГИЯ**

Важна част от тази стратегия са решенията относно подходящата капиталова структура, съотношението дълготрайни към краткотрайни активи, проблемите с краткосрочните и дългосрочните задължения, инвестиционната и дивидентната политика.

## **3. ПРОИЗВОДСТВЕНА СТРАТЕГИЯ**

Понякога следва маркетинговата. Ако маркетинговата е насочена към високо качество и ниски цени, следва продуктивната да се фокусира върху качеството и разходите.

## **4. СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

Тя засяга такива проблеми като възнаграждение, подбор, обучение, развитие, оценка на работата, междуличностни отношения и мотивация.

## **5. НАУЧНО-ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА И РАЗВОЙНА СТРАТЕГИЯ**

Тази стратегия е фокусирана върху продуктивното (иновационното) развитие в организацията.

## **6. СТРАТЕГИЯ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО ПРОЕКТИРАНЕ**

Вниманието е насочено към търсенето на подходяща организационна структура, която да е съвместима със стратегията на организацията.

## **7. СЪЗДАВАНЕ НА УСЛОВИЯ ЗА РЕАЛИЗАЦИЯ НА ИЗБРАНАТА СТРАТЕГИЯ**

Стратегията има смисъл само когато се реализира на практика. За да се избегне дезорганизацията и неправилното тълкуване на стратегическия план, ръководството трябва да разработи допълнителни планове и конкретни указания.

По същество това означава създаване на условия за реализация на направения избор за бъдещото развитие на организацията. За целта се разработват тактическите и оперативните планове.

## 7.1. ТАКТИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ

То се занимава с *реализацията и съблюдаването на стратегическите планове*. Включва капиталното бюджетиране, разширяване или съкращаване на производствената програма, ценообразуване, определяне на производствените линии и решение за разработване на пазара. **Тактическият план** се локализира на средно ниво на управление и има средносрочен времеви хоризонт. Възможно е да бъдат разработени няколко тактически плана за реализация на една стратегия. Докато стратегията фокусира ресурсите, средата, мисията на фирмата, тактиката *определя хората и конкретните действия, които трябва да се направят, за да се реализира стратегията*. Ефективното разработване на тактически план зависи от различни фактори, специфични за различните ситуации. Въпреки това съществуват някои свързващи нишки (5,стр. 104):

- мениджърът трябва да осъзнае, че тактическото планиране е насочено към няколко тактически цели, разграничени от по-широкообхватните стратегически цели. Отделните ситуации може да изискват собствен тактически план, но съвместим със стратегическия;
- тактическият план се съобразява повече с ресурсите и времето за постигане на целите. Ако стратегията е насочена към завоюване на висок пазарен дял, тактическият план ще определи най-точно какво да бъде предприето, за да се постигне целта;
- тактическото планиране определя използването на трудовите ресурси.

Окончателният успех на тактиическият план зависи от: пълноценното и рационално използване на ресурсите; ефективното вземане на решения относно действия, които трябва да се извършват; ефективния контрол в уверение на това, че е направено точно това, което трябва, в точно определеното време и по точно определения начин.

Самото изпълнение на тактическите планове се извършва от най-ниското управленско ниво, което разработва оперативни цели.

## 7.2. ОПЕРАТИВНО ПЛАНИРАНЕ

Оперативните цели, заедно с разпределените ресурси за тяхното изпълнение, изпълват съдържанието на **оперативните планове**. Основното съдържание на оперативното планиране е *съставянето на графици и разчети за последователността на използване на специфичните съществуващи ресурси в организацията*.

### 1. ЕДНОЦЕЛЕВИ ПЛАНОВЕ

Една от формите на оперативния план са **едноцелевите планове**. Те се разработват, за да определят начина на поведение, курса на действие на фирмата *в ситуации, които е малко вероятно да бъдат повторени в бъдеще*. Това са планове за еднократни действия. Те се разработват като програми или проекти.

**Програмата** включва *дейности насочени към реализирането на конкретна цел* – представяне на нови продукти, обучение и преквалификация на кадрите и т.н. В процеса на разработване на дадена програма може да се постигне добър ефект, ако се спазят следните изисквания:

- разпределение на общия комплекс от дейности на отделни последователни етапи;
- изследване на връзката между отделните етапи и обръщане на специално внимание на логическата им последователност;
- разпределение на отговорността за изпълнение на всеки от тези етапи;
- определяне и разпределяне на ресурсите, необходими за изпълнение на дейностите от всеки етап;
- определяне на необходимото време за изпълнение;
- определяне на крайния срок за изпълнение на програмата.

**Проектът** е подобен на програмата, но *с по-малък обхват и комплексност*. Той може дори да е част от програмата; например проект за

разработване на нов продукт в рамките на програмата за обновление асортиментната структура на организацията.

## 2. ТЕКУЩИ ПЛАНОВЕ

Друга форма на оперативното планиране са **текущите планове** за дейности, които *се повтарят периодично в организацията*. Текущите планове създават рутинност при решаването на проблемите в организацията. Те включват разработването на политика, процедура, правила и норми (адаптирано по 5).

**Политиката е съвкупност от принципи, с които ръководството се съобразява при вземане на решение в познати ситуации.** Тя е насочващ план за действие и като такъв трябва да осигурява и автономност на ръководителите при решаване на проблемни ситуации в различни функционални области на организацията. Разграничаваме продуктова, кадрова, маркетингова политика, развойна и т.н. политика.

**Процедурите очертават етапите, които трябва да се изминат при определени обстоятелства за разрешаването на проблемите, възникващи в стандартна ситуация.** Например процедура по назначаване на нов служител, процедура по сключване на договори с доставчици и т.н. В общия случай действието по процедурен начин винаги ограничава свободата, но за сметка на това намалява времето за вземане на решение в добре позната ситуация. Процедурата трябва да отразява политиката на фирмата.

Най-тясно обхватната част на текущия план, са **правилата и нормите**, които *определят как трябва да се извърши специфична единична ситуация*. Всяка конкретна, позната дейност се регламентира с правило. Например правилото е, че при навършване на определена възраст служителя трябва да се пенсионира и затова се изпълнява процедурата по освобождаване на кадри, поради настъпила пенсионна възраст.

С правилата и процедурите са свързани редица проблеми, предимно от психологически характер. Много често служителите ги възприемат като нещо, което ограничава свободата им и затова са склонни да протестират и да не им се подчиняват.

### **7.3. СТРАТЕГИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННА СТРУКТУРА**

Условие за изпълнение на стратегията е и организационната структура. Алфред Чандлър, анализирайки организационните структури на голям брой американски фирми, стига до извода, че *стратегията определя организационната структура*. Това означава, че организационната структура трябва да осигурява реализацията на стратегиите. Доколкото стратегията на организацията се променя периодично при изменение на външната среда, дотолкова се налагат и промени в организационната структура. Логично е, че не всички изменения в средата и съответната актуализация на стратегията водят до изменения в организационната структура. От една страна, това зависи от дълбочината на измененията, а от друга, доколко структурата притежава т.нар. “потенциал на разширение”, който да ѝ позволява да поеме до известна степен необходимите изменения. Въпросът се свежда до адаптивността на стратегията. Следователно различната външна среда, различните стратегии и цели изискват и подходяща организационна структура. Разбира се, структурата също оказва влияние върху цялостния процес на стратегическо планиране, защото тя направлява и координира действията на отделните звена при изпълнение на поставените им задачи, произтичащи от целите на организацията. Следователно съвместимата със стратегията организационна структура подпомага ефективното ѝ изпълнение.

### **7.4. СЪГЛАСУВАНЕ НА ТАКТИЧЕСКИТЕ И ОПЕРАТИВНИТЕ ПЛАНОВЕ**

Съгласуването на тактическите и оперативните планове, които осигуряват изпълнението на стратегическия план, се постига чрез бюджетирането и управлението по цели.

#### **1. БЮДЖЕТИРАНЕ**

Бюджетирането е *процес на разпределение на ресурсите на фирмата между отделните комплекси от дейности и определяне на начина, по който тези ресурси трябва да бъдат използвани*. Бюджетът е необходим, за да покаже финансовите последици от плановете; за да определи ресурсите, необходими за изпълнение на плановете; за да служи като средство за измерване, наблюдение и контрол върху резултатите от дейностите по изпълнение целите на организацията. От тази гледна точка, **бюджетът** в една организация ще изпълнява *регулираща* и *направляваща функция*, когато служи за насочване на звената в организацията към постигане на съответната печалба и ликвидност. Той ще има и *планираща функция*, когато осигурява и нарастването на печалбата чрез оптимално използване на наличните ресурси. Бюджетът ще изпълнява и *контролна функция*, защото посочва необходимостта от корекции в бъдещите дейности на организацията. Той изпълнява и *координираща функция* чрез взаимосъгласуване на всички частични бюджети и насочването им към целите на организацията. Бюджетът изпълнява и *мотивираща функция*, защото задължителното определянето му поставя изисквания към поведението на членовете на организацията при изпълнение на организационните цели. Най-общо, **бюджетирането** се дефинира като планов процес, насочен към създаване на инструмент за реализация на годишните цели на фирмата (наричан бюджетен пакет) за предстоящия максимален (едногодишен) бюджетен период (4, стр. 291).

Бюджетите не представляват само правомощия за изразходване на определени средства, а подпомагат регулирането на поставените цели. Те представят измеримата стойност, която ръководителя възнамерява да достигне в определения срок и с определени средства. Главната задача при определяне на бюджета е планиране на печалбата. Тя може да бъде постигната при последователно изпълнение на различните планирани дейности в организацията. Поради това бюджетът осигурява обратната връзка в плановия процес, осъществяван във фирмата. Той е последния етап в цялостния планов процес във една фирма ( вж. таблица 4)

Таблица 4. Степени на планиране

Степени на планиране	Проблеми
<i>Стратегическо планиране</i>	Какво ще правим; каква е целта, която преследваме; кои са факторите предопределили бъдещото направление на дейността на фирмата?
<i>Тактическо планиране</i>	Как да осъществим намеренията си; какви мерки ще предприемем; какви средства ще използваме?
<i>Оперативно планиране</i>	Кои са конкретните ни цели за дадения период; какви са конкретните ни действия в ежедневните дейности и как да действваме в нови, непознати ситуации?
<i>Бюджетизиране</i>	Какъв резултат трябва да постигнем при изпълнение на набелязаните цели; какви са очакваните парични постъпления и плащания; каква е целесъобразността на разходите; кои са дейностите, за които приоритетно трябва да се осигурят парични средства?

## 2. УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛИ (адаптирано по 14)

Управлението по цели създава условия за съгласуваност в действията на членовете на една организация при реализацията на целите. За разлика от бюджета, където се разпределят средствата на организацията между отделните дейности, **управлението по цели е свързано с *разпределяне и контролиране на работата на трудовите ресурси в организацията***. Затова много изследователи считат, че този метод подпомага процеса на мотивация в организацията.

**Етапите** в процеса на целевото управление са:

1) ***формулиране на цели*** - осъществява се чрез декомпозиране на целите в организацията от висшестоящото към по-ниско стоящото управленско равнище. При тази декомпозиция се достига до конкретна количествено измерима задача за конкретното работно място. По този начин отделния член на организацията изпълнява своята задача, която е част от целите на организацията и може да прецени своя принос в крайния резултат. С други думи всеки работник или ръководител от управленската структура в организацията работи за достигането на ясно формулирани цели. Всеки от тях, изпълнявайки своите цели, осигурява изпълнението на целта на неговия пряк, по-горестоящ ръководител;

2) ***планиране на действия*** - на този етап се оценява практическата възможност за достигане на целите и се търсят най-добрите алтернативи, идентифицират се възможните проблеми и последици, изясняват се работните

взаимоотношения, определят се начините за оценяване на разходите и разработването на бюджетите, и не на последно място се определят сроковете за изпълнение на действията и условията, при които се допуска корекция на плана за действие;

**3) проверка и оценка на работата** - целта е да се установи степента на изпълнение на целите в определените срокове. Наличието на неизпълнение предполага идентифицирането и анализирането на причините довели до съответните проблеми. Този процес на проверка е и своеобразна оценка на работата на отделните работници и ръководители от всички управленски равнища. Съобразно техния принос се определят санкциите и възнагражденията им;

**4) предприемане на коригиращи мерки за отстраняване на отклоненията от желаните резултати.**

В контекста на трети и четвърти етап от процеса на управлението по цели може да се търси връзката между планирането и системата за контрол в организацията. По този начин управлението по цели дава възможност всеки в организацията да бъде оценяван на основата на постигнатите от него резултати.



## ТЕМА ОСЕМ ОРГАНИЗАЦИОННА ФУНКЦИЯ

### 1. СЪЩНОСТ НА УПРАВЛЕНСКАТА ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗИРАНЕ

Целта на **организационната функция** е *да координира усилията на членовете на организацията в процеса на изпълнение на техните задължения* като моделира структура от задачи и отговорности ( 4, р.573). При тази дефиниция следва да се изяснят две понятия: модел и структура. **Моделът** предполага, че мениджърите полагат съзнателни усилия да определят начина, по който служителите да изпълняват отделната работа в организацията, а **структурата** се отнася до важните, постоянни взаимоотношения и аспекти в организацията.

**Организационната структура** може да се разглежда като *“скелет на организацията, в който се осъществяват нейните функции”* (3, р. 165). Така структурата на една организация, подобно на анатомията на живия организъм, може да се представи като рамка. Идеята за структурата като рамка “се фокусира върху диференцирането на позиции, формулирането на роли и процедури, предписването на отговорности” (3,165). Целта на структурата е да регулира поведението на индивидуалния служител (или най-малкото да ограничи несигурността в поведението му).

За да може да изгради скелета на организацията, ръководителят трябва да познава особеностите на процеса на изграждане на организационна структура.

### 2. ИЗГРАЖДАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННА СТРУКТУРА. ВИДОВЕ СТРУКТУРИ

Съобразно целта на организационната функция можем да изведем следните три основни *задачи*, които ръководството следва да реши в процеса на изграждане на организационната структура:

- 1) определяне на *отделните дейности* и формиране на работни места;
- 2) *групиране на длъжностите* и работните места (обособяване на отдели);
- 3) *координационни механизми* за осъществяване на взаимодействие между длъжностите и отделите.

В следващото изложение са представени особеностите при изпълнението на всяка задача.

## 2.1. ФОРМИРАНЕ НА РАБОТНИ МЕСТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

### 1. СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ НА ТРУДА

Извършваната в една организация работа (дейност) трябва да се разпредели на отделни задачи, за да може да се определят изискванията към тези, които ще я изпълняват. *Степента, в която цялостната работа на организацията е разделена на по-малки съставни части за изпълнение*, се нарича **специализация на труда** (1, стр113). Чрез специализацията на труда се установява *какво* ще вършат работниците, как ще го вършат и *какво ще им даде* в замяна организацията (т.нар. надница).

Степента на специализация в различните организации е различна. Тя се определя от обхвата на работата и нейната дълбочинност. **Обхвата на дейността** се свързва с *видовете действия, които извършва един работник*, изпълняващ дадена задача. **Дълбочинността на дейността** се отнася до *степенна на автономност на работника при планирането, организирането и контролирането на изпълнението на поставените му задачи*.

В зависимост от степента на разделение на работата, специализацията може да бъде по-тясна или по-широка.

**Предимства на тясната специализация** на дейностите:

- *нарастване индивидуалните умения* на работника, който постепенно се превръща в специалист;
- работникът *лесно може да овладее* изпълнението на дадена работа;
- възможности за създаване на специализирани машини и *оборудване*.

**Недостатъци на тясната специализация** на дейностите:

- *лесна умора* на изпълнителя;

- рутинността *демотивира* и *увеличава неудовлетвореността* на изпълнителя;
- *увеличаване на административния персонал.*

Обхватът и дълбочинността на една дейност са тясно свързани със статуса на служителя организацията, т.е. когато човек напредва към по-високо равнище обхвата и задълбочеността на работата му се увеличават.

Определянето на подходящата степен на специализация е проблем, който се усложнява от по-високата абстрактност на целта на дадена работа. Например работата на ръководителя е по-абстрактна от тази на механика и поради това по-лесно бихме определили степента на специализация на работата на механика, отколкото на ръководителя.

При определяне на степента на специализация на дейностите ръководителите трябва да балансират целите на организацията за по-висока ефективност и производителност със индивидуалните потребности на служителите, свързани с мотивацията, творчеството и автономността.

## **2. ПОДХОДИ ЗА ФОРМИРАНЕ НА РАБОТНИ МЕСТА И ДЛЪЖНОСТИ**

За преодоляване на недостатъците от по-тясната специализация, управленската наука (1, 114) търси различни подходи при формирането на работни места и длъжности, чрез които да се постигне по-добър баланс между интересите на организацията и интересите на работниците:

**1 ) ротация на работни места** – системно преместване на служителя от една работа на друга. Подходящо е да се използва с цел обучение на работника, за да се повишат уменията му и адаптивността му. Не винаги, обаче промяната на дейността, която върши работника, в рамките на една седмица или месец може да повиши мотивацията му, както и производителността му. Възможно е да се повиши неудовлетвореността на работника от честата смяна на работата му и той съзнателно да не полага усилия за овладяване на нови знания и умения;

**2) увеличаване на обхвата на дейността** – увеличават се действията на работника, заемащ дадено работно място. Това води до разнообразяване на работата на работника, което се отразява на неговата удовлетвореност. Заедно с това, прекомерното увеличаване на обхвата на дейността, поради това че се отразява на

задълженията на работника, може да предизвика и неговите претенции за по-високо възнаграждение;

**3) обогатяване съдържанието на дейността или работното място** – според Херцберг, ротацията и увеличаването на обхвата на дейността не осигуряват на работниците никаква допълнителна отговорност или контрол над дейността и следователно не повишават мотивацията им. Необходимо е да се увеличават правата на работника за контрол и вземане на решение при изпълнението на поставената му задача, т.е. промяна на дълбочинността на дейността. Тези промени повишават чувството на отговорност у работника;

**4) разработване на длъжностни характеристики** – след внимателна диагностика на всяка длъжност или работно място, нейното съдържание, обхват и дълбочинност се усъвършенстват в пет направления – *разнообразие на уменията, конкретизиране на задачите, значимост на задачите, степен на автономност и обратна връзка*. Длъжностната характеристика се отнася за конкретно работно място и се връчва на заемащия го;

**5) създаване на автономни работни групи** - обособяването на заемащите различни взаимосвързани длъжности в самостоятелна група, която сама разпределя задачите между членовете си.

### **3. ПРОЦЕС НА ДЕЛЕГИРАНЕ НА ПЪЛНОМОЩИЯ**

Обособяването на работните места и длъжностите, както вече бе казано, е свързано с определянето на конкретните задължения на заемащия съответното работно място или длъжност. ***Възлагането на задължения*** и въздействието върху поведението на членовете на организацията е свързано с процеса на **делегиране на пълномощия**.

Необходимо е да се направи разграничение между понятията пълномощия, власт и отговорност.

**Пълномощията** се определят като ***правото да използваш определени ресурси за постигане на поставената задача***. В този смисъл, това право е винаги *ограничено* от характера на самата задача. Пълномощията се делегират на длъжността, а не на индивида, който я заема. С други думи, пълномощията определят какво има право да прави едно лице, заемащо дадена длъжност. Линиите на пълномощията служат за

свързване и интегриране на различните длъжности в организацията в едно цяло, за да се постигнат определени задачи.

**Властта** често се бърка с пълномощията. Тя се определя като *способност да въздействаш върху друг човек чрез контрол върху ресурсите*. Едно лице А има власт над друго лице Б, ако А контролира ресурсите, от които зависи работата на Б. В този смисъл притежаването на власт от едно лице предполага определена форма на зависимост за друго лице. Властта може да произтича от различни източници – *законова власт, власт на възнаграждението, власт на принуждението, експертна власт, референтна (представителна) власт* (2, кн.8, стр.52). Първите три разновидности на властта се дават на ръководителя от организацията и се основават на контрола върху важни организационни ресурси – длъжността, възможността да награждава и възможността да санкционира. Експертната и референтната власт се основават на качества на индивида и те не могат да бъдат или да не бъдат дадени от организацията. Колкото по-силна е властническата основа на ръководителя, толкова по-голяма е вероятността да успеят усилията му при оказване на влияние върху подчинените. Когато отсъстват някои от базите на власт, особено тези на организационна основа, ръководителят може да се опита да компенсира това като засили властта си на личностна основа. Границите на властта и пълномощията се разширяват колкото по-високо в йерархията е дадено лице.

**Отговорността** се свързва със *задължението за постигане на целите, ефикасно използване на ресурсите и спазване на плановете, реда и правилника на организацията*. Веднъж поета, отговорността става задължение за извършване на дадена работа и извършителят отговаря за удовлетворителното ѝ изпълнение. Лице, на което е възложена отговорността за решаване на някаква задача, не е задължено да я изпълни лично. То обаче носи отговорността за нейното удовлетворително изпълнение.

**Делегирането на пълномощия** може да се определи като *процес на предоставяне на власт на други лица* да вземат решения в определена ситуация. Това означава, че упълномощеното лице е получило правото да се разпорежда с ресурсите на организацията и да контролира поведението на определени нейни членове в процеса на изпълнението на възложената му работа. Упълномощеният носи отговорност за

самото изпълнение, но общата отговорност на делегиращия пълномощията не отпада. В този смисъл, упълномощеният има права, отговорности и задължения.

Делегиращият пълномощията трябва да се стреми да не нарушава баланса между правата, отговорностите и задълженията. Много често на практика се наблюдават отклонения в двете посоки: задължения без правото да вземаш решения и права без да се търси отговорност и отчитане на поетите задължения.

В процеса на делегиране често възникват *проблеми*. Пораждащите ги причини могат да бъдат с различен характер, например:

- ръководителите не са в състояние да планират и организират добре своята работа, поради което не умеят да възлагат отговорност, права и задължения;

- понякога наличието на психологическа бариера и липсата на доверие пречи да ръководителя да осъзнае, че е възможно подчиненият му сам да изпълни по-добре от самия него дадена задача или да вземе решение в конкретна ситуация;

- възможно е подчинените да не желаят да поемат отговорност или да търсят начини да я избягват, защото не са убедени в собствените си умения;

- възможно е подчиненият да счита, че мотивационната система не е достатъчно добра, за да възприеме допълнителна отговорност и задължения;

- понякога подчиненият не е уверен в своите способности и предпочита да избегне риска и цялата отговорност да се поеме от ръководителя;

- понякога подчиненият е претрупан с прекалено много работа и не желае да поеме допълнителна отговорност.

Разрешаването на тези проблеми подпомага ефективното протичане на комуникационните процеси в организацията.

#### **4. ОБХВАТ НА КОНТРОЛА (НОРМА НА УПРАВЛЯЕМОСТ)**

Делегирането на пълномощия в организацията създава така наречената **“верига на командите”** (отношенията висшестоящ/подчинен). Започвайки от върха на организацията и продължавайки надолу до неквалифицираните работници, управленската верига на командите е *йерархия на длъжностите, които са диференцирани по признака пълномощия*. Веригата на командите е формалния канал, който предопределя пълномощията, отговорността и комуникациите.

Тук възниква въпросът за оптималния брой подчинени на един ръководител, т.е. какъв да бъде **обхвата на управление**. Трябва ли да бъде сравнително тесен (с няколко подчинени на един ръководител) или сравнително широк (с много подчинени). Оптималният обхват е обект на мениджърско внимание и изследване от дълги години. Една от първите версии за обхвата на контрола е предложена от сър Иън Хамилтън през Първата световна война. Той счита, че началникът има възможност да постигне изпълнение на задачата с не повече от 6 подчинени. Този брой остава в сила години наред, макар че произходът му е неясен. А.В. Грайчунас по-късно представя концепцията за обхвата на контрола математически. Той сочи, че при избиране на осъществим обхват на контрола, ръководителите трябва да имат предвид три фактора: директната пряка връзка с хората, които са им подчинени; отношенията, които ръководителят поддържа с двама или повече подчинени; смесените връзки между и сред отделните подчинени. От анализа на тези три фактора А.В. Грайчунас съставя следната формула, която определя броя на отношенията “ръководител-подчинен”:

$$C = n \cdot (2^{n-1} + n - 1), \text{ където}$$

**C** – брой потенциални контакти;

**n** - брой на пряко подчинените.

Според равенството, броят на отношенията се увеличава геометрично, докато броят на подчинените се увеличава аритметично (2 подчинени – 6 потенциални взаимоотношения; при 3 – 15 отношения). Формулата демонстрира колко сложни могат да станат връзките, когато се прибавят повече подчинени. Тя не дава предписания за оптималния обхват на контрол, т. е. оптималния брой подчинени на един ръководител.

Ралф Дейвис описва два типа обхват на контрол: **оперативен обхват на низовите ръководители** и **обхват на средните и висши ръководители**. Той твърди, че оперативния обхват може да включва 30 подчинени, докато обхвата на висшите ръководители трябва да бъде ограничен между 3 и 9 подчинени (2, кн.8, стр 48).

**Тесният обхват на контрол** е свързан с малко на брой подчинени на един ръководител. **Широкият обхват** предполага много на брой подчинени на един ръководител. Въпреки че няма перфектна формула, изследователите са определили следните **фактори**, които оказват влияние върху обхвата:

- компетентност на ръководителите;
- степен на квалификация на работниците;
- физическо разпределение на работните места и длъжностите на подчинените;
- съотношението между самостоятелната работа на подчинените и необходимостта ръководителят системно да дава указания;
- степента на необходимите взаимодействия между ръководителя и подчинените;
- обема на стандартните процедури, които се използват в процеса на ръководство;
- подобие на задачите, които мениджъра ръководи и наблюдава;
- честотата на поява на нови проблеми и проблемни ситуации;
- лични предпочитания на ръководителя и подчинените му.

## 2.2. ОБОСОБЯВАНЕ НА ОТДЕЛИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

След като са обособени отделните дейности (работни места), следва те да бъдат групирани в структурни единици. Причините за осъществяване на един такъв процес се крият в нарастването на организацията. Когато организацията е малка, собственикът, играещ ролята и на ръководител, персонално може да наблюдава и ръководи всеки свой служител. Когато организацията започва да се разраства и дейността става все по-сложна, за собственика е трудно сам да решава и изпълнява всички задачи. Ето защо са необходими нови ръководни длъжности, които да поемат управлението на част от дейността на организацията. На практика това означава, че отделните длъжности и работни места трябва да се групират и ръководят по някакъв предварително набелязан организационен план.

Основите на групирането на длъжностите могат да се класифицират в две категории: резултати на дейността и вътрешни операции (3, 165-169).

Въз основа на своята *ориентация към вътрешните операции*, дейностите могат да се групират

- по функционален признак;



- в съответствие с техническите операции в производствения процес.

Според **ориентацията си към резултатите**, дейностите могат да се групират

- във връзка с производството на един продукт;

- във връзка с обслужването на определена група клиенти;

- в съответствие с териториалното си разположение.

## 1. ВИДОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННИ СТРУКТУРИ

Изборът на начина за групиране на дейностите определя и вида на организационната структура.

**А. Функционална организационна структура** - обединяват се длъжности, които **изпълняват едни и същи функции** – финанси, маркетинг, производство и т.н. (вж. фиг.1). Приложима е при малки организации.

*Предимства:*

- управлението на отделите е по-ефективно, защото ръководителите им са специалисти в отделни области;

- липсва дублиране на усилията в така обособените отдели;

- подобрява се координацията вътре във функционалните отдели;

- ниски административни разходи.

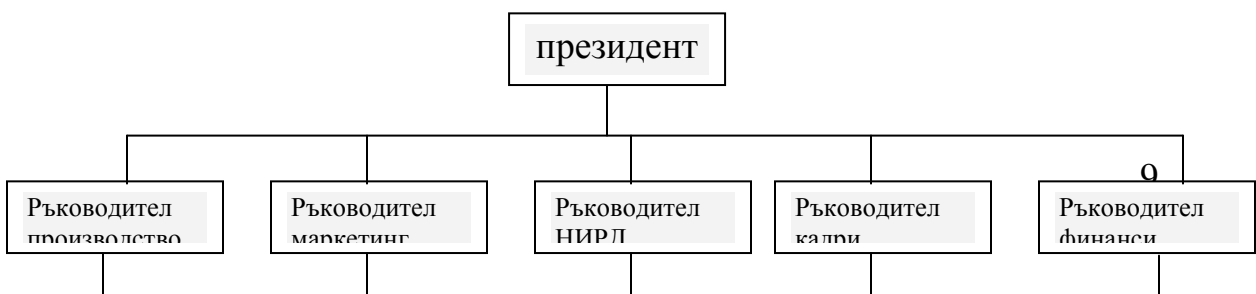
*Недостатъци:*

- нарастването на организацията ограничава възможностите на функционалното групиране на дейностите;

- процесът на решаване на проблеми се забавя, той става по-бюрокраичен, защото се налага участие на ръководители от по-горни управленски равнища;

- в отделни ситуации ръководителите на функционалните отдели могат да проявят пристрастие към проблемите на ръководения от тях отдел и да пренебрегнат интереса на организацията като цяло;

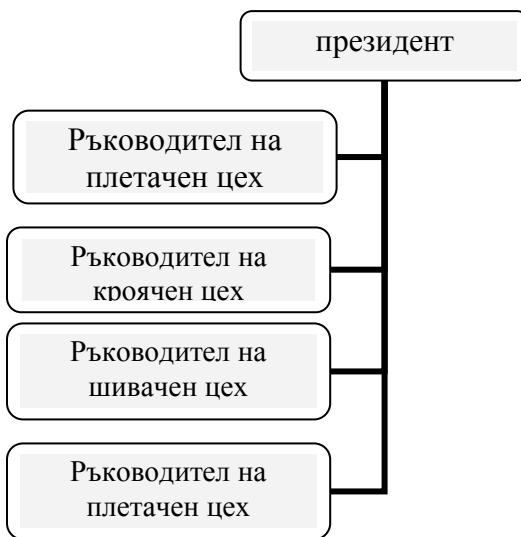
- размиват се оценките за изпълнението на работата, трудно може да се установи, например, чия е вината за намаляване на продажбите на един продукт – дали на производствения отдел или на маркетинговия.



Фиг. 1. Функционално обособяване на отдели

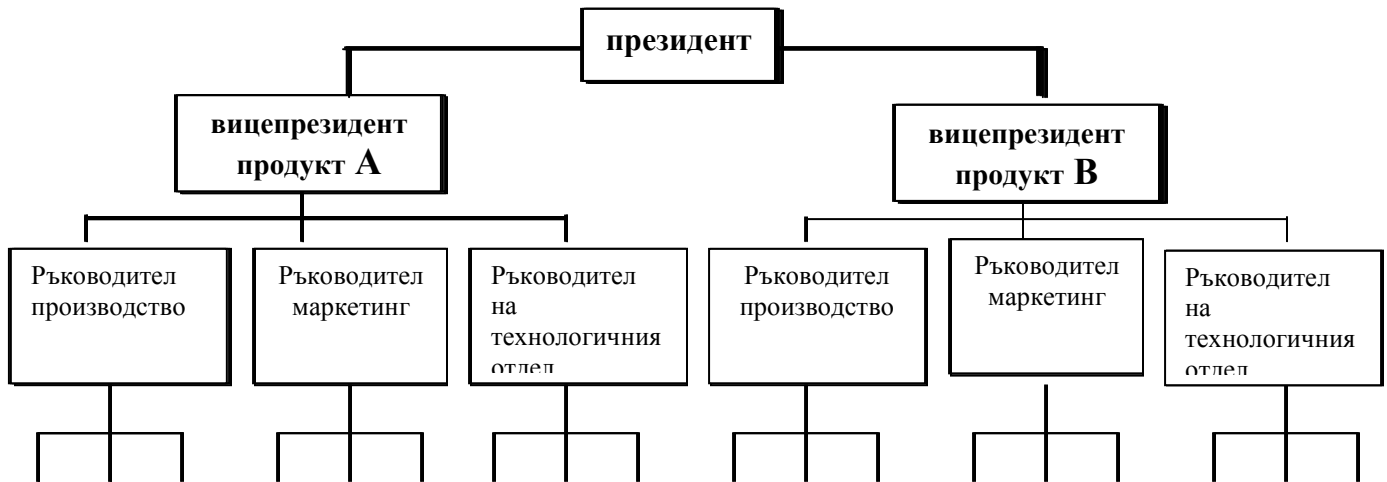
**Б. Процесна организационна структура** – обособените длъжности и работни места са групирани *според техническите операции в производствения процес*. Например, производството на конфекция може да включва – плетачен цех, кроячен цех, шивашки цех и пакетажен цех.

Същият тип техническо разделяне на работата може да се открие в бизнес администрацията на един колеж – административен отдел, учебен отдел, научно – изследователски отдел и финансов отдел. *Предимствата и недостатъците* на този вид организационна структура са същите като на функционалната организационна структура (вж. фиг.2).



Фиг. 2. Процесна организационна структура

В. **Продуктова организационна структура** – при този вид групиране се обединяват дейности или работни места, свързани *с производството и реализацията на конкретен продукт или услуга* (вж.фиг.3). Приложим е при организации, които предлагат широка гама от продукти, създавани с различна технология или изискващи различни методи за маркетингова дейност.



Фиг. 3. Продуктово обособяване на отдели

*Предимства:*

- дейностите, свързани със създаването на един продукт или услуга могат лесно да се интегрират и координират;
- улеснява процеса на вземане на решение при възникването на проблеми, отнасящи се до производството на отделния продукт или услуга;
- производствените резултати могат лесно и обективно да се оценяват.

*Недостатъци:*

- възможно е да се дублират дейности;
- ръководителите на отделите, групирани по продуктов признак могат да проявяват пристрастие;
- увеличават се разходите по управлението на отделите (пряко свързано е с дублирането на дейностите).

**Г. Организационна структура, ориентирана към потребителя** – фокусът е *върху определена група клиенти*. Прилага се от организации, произвеждащи продукти, предназначени за клиенти от различни възрастови групи, социални групи, упражняващи различни професии и т. н. Например, в една библиотека може да има отдел “детско-юношеска литература”, отдел “научна литература”, отдел “художествена литература”, отдел “периодика” и т.н. В една фирма за производство на конфекция може да има обединяване на дейностите, свързани с производството на мъжка, дамска и детска конфекция.

*Предимства:* постига се по-добро удовлетворяване на потребностите на съответния потребител, като за целта се използват квалифицирани специалисти, които да работят с отделните клиенти, да изучават техните предпочитания и финансово състояние.

*Недостатъци:*

- възможно е дублиране на длъжности;
- изисква се голям брой административни служители, за да се интегрира дейността на различните отдели, а това означава повече административни разходи.

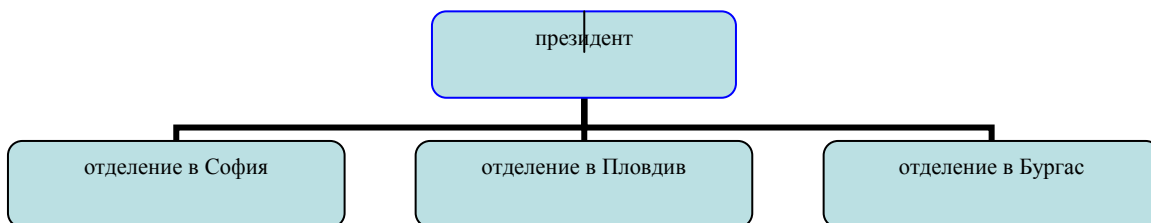
**Д. Регионална организационна структура** – обединяват се длъжности и работни места, свързани с *реализацията на продуктите в определени региони* (вж.фиг. 4).

*Предимства:*

- по-добро изучаване потребностите на потребителите в съответния регион;
- по-добро познаване характеристиките на външната среда в отделните региони;
- по-бързо решаване на проблемите с реализацията на продуктите в съответните региони.

*Недостатъци:*

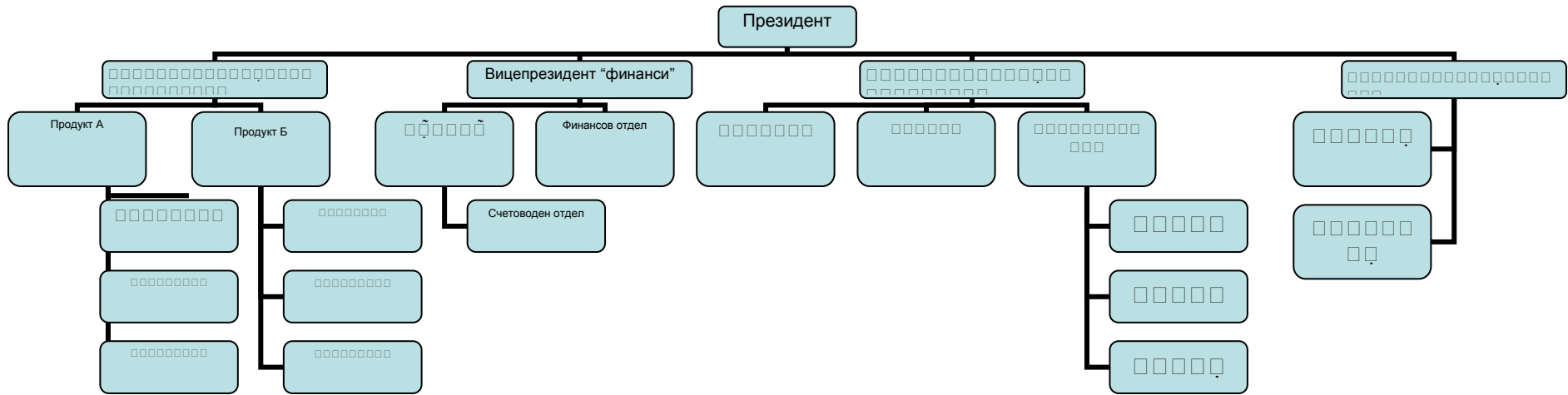
- необходимост от голям административен апарат и следователно по-високи административни разходи;
- понякога може да се забави процеса на вземане на решение, поради отдалечеността на висшето ръководство.



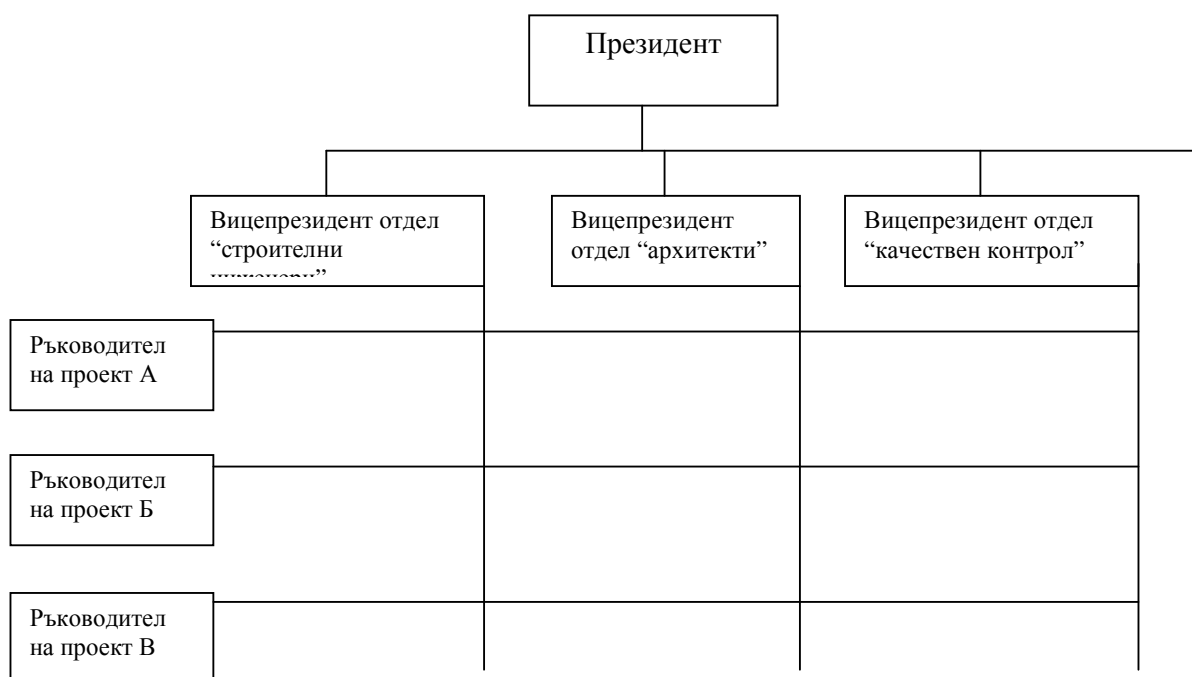
Фиг. 4. Регионална организационна структура

В литературата често В, Г и Д организационни структури се наричат **дивизионални организационни структури**. В смисъл, че всяко подразделение е самостоятелна единица, притежаваща всички функционални ресурси, които се изискват за постигане на организационните цели. Ако някое подразделение се закрие, това няма да се отрази на работата на останалите подразделения (структурни единици).

**Е. Смесена организационна структура** – големите организации използват *повече от един признак* за групиране на дейностите при обособяване на отделите си (вж. фиг. 5). Възможно е, например, при обособяване на отделите на едно управленско равнище да се прилага функционално групиране, на друго управленско равнище отделите да са обособени съобразно техническите операции, а на следващо – географско обособяване или да се приложи продуктово групиране на дейностите.



**Ж. Матрична организационна структура** – най-кратката формулировка на тази структура е *продуктова структура, наложена върху функционална структура* (вж. фиг. 6). Служителите в организация с матрична структура са членове едновременно на функционални подразделения и на определена проектна, продуктова или програмно ориентирана група. В този смисъл е налице съзнателно допуснато двойно подчинение. Понякога, даден служител може да участва в повече от една проектна или продуктова група, което е условие за пълноценното използване на потенциала му (умения, знания, квалификация).



Фиг. 6. Матрична организационна структура

Например, една строителна фирма има специалисти от различни области – строителни инженери, проектантите, архитекти, технически ръководители по контрола върху изпълнението, специалисти по маркетинг, финанси, счетоводство, право. Те са обособени в съответни функционални отдели (функционална организационна структура). Когато фирмата получи заявка за изпълнение на даден проект, се формира група от специалисти от всяко функционално звено. Ако фирмата работи едновременно по няколко проекта е възможно един служител да участва в няколко работни групи. Резултатът е, че в матричната структура се обединяват предимствата на функционалната структура, от гледна точка на контрола, с адаптивните предимства на продуктовата структура.

*Предимства:*

- основно нейно преимущество е адаптивността ѝ – групите могат да бъдат създавани, реорганизирани и разпускани според измененията в околната среда и резултата от работата;

- всеки от членовете на отделната група играе значителна роля в процеса на вземане на решение;

- служителите имат възможност да прилагат максимално своите умения и знания и да усвояват нови такива;

- позволява разумна и полезна децентрализация;

- позволява по-добра координация на работата, характерна за дивизионалните структури.

*Недостатъци:*

- сложност на връзките и взаимоотношенията между ръководителя и неговите подчинени – тя произтича от наличието на двойно подчинение;

- необходимост от повече разходи;

- усложняване процеса на вземане на решение.

Организациите използват матрична структура, когато работата на функционалните подразделения изисква повече професионални навици и висока квалификация и същевременно способност за успешно адаптиране и гъвкавост по отношение на променящата се външна среда.

Матричната организационна структура се използва с успех в химическата промишленост, машиностроенето, банковото, застрахователното дело, строителството, електрониката и производството на изчислителна техника.

## **2. ПЛОСКА И ВИСОКА ОРГАНИЗАЦИОННА СТРУКТУРА**

В зависимост от *броя на управленските равнища*, организационната структура може да се определи като висока и плоска. **Високата организационна структура** се характеризира с повече управленски равнища и по-тесен обхват на управление (малко на брой подчинени на един ръководител). **Плоската организационна структура** предполага малко на брой управленски равнища и съответно по-широк обхват на управление.

Привържениците и на плоската, и на високата организационна структура, изтъкват *предимствата и недостатъците* на всяка от тях. Плоската организационна



структура предполага по-малко управленски разходи. При нея чрез осигуряване на разнообразна работа може да се постигне висока степен на удовлетвореност на подчинените. В отрицателен смисъл, тя по-трудно се подава на промени, а широкият обхват на управление създава предпоставка за координационни проблеми. Големият брой йерархични нива при високата организационна структура от една страна забавя деловото общуване и процеса на вземане на решение, а от друга страна изисква повече управленски разходи. Към недостатъците на този вид организационни структури следва да се прибави и високата степен на неудовлетвореност на подчинените, поради по-тясно специализираната дейност, която изпълняват. Съществено преимущество на високата структура спрямо плоската е, че тя по-лесно се подава на промени и предлага по-добра координация плюс тесен обхват на контрол, което улеснява развиването на умения.

### **3. ВЕРТИКАЛНИ И ХОРИЗОНТАЛНИ ВРЪЗКИ В ОРГАНИЗАЦИОННАТА СТРУКТУРА**

**Вертикалните връзки** се използват за координиране на дейността от страна на по-висше управленско равнище; чрез тях се осъществява цялостен контрол върху организацията. **Хоризонталните връзки** свързват и координират информацията между отделите от всяко едно равнище в организацията; при тях липсва съподчиненост.

Съотношението между хоризонтални и вертикални връзки в организационната структура определя степента на **централизация и децентрализация в организацията**, т.е. степента, в която пълномощията за вземане на решения могат да се пренесат върху мениджърите от по-ниско равнище.

Организационната структура е централизирана, когато всички правомощия за вземане на решения са предоставени на *един единствен ръководител от по-високо управленско равнище*. Тя е децентрализирана, когато правомощията за вземане на решения са *разпределени между мениджърите от по-ниски равнища*. Няма напълно централизирани или децентрализирани организации.

Решението за децентрализация не е необходимо да бъде постоянно. Децентрализацията може да се приложи през определен период от време за определени решения. Освен това, в една и съща организация е възможно на различните управленски равнища да се приложат различни степени на децентрализация.

И централизацията и децентрализацията имат своите преимущества в определени ситуации.

**Фактори**, определящи степента на централизация или децентрализация:

- по-голямата сложност и неопределеност в поведението на факторите от външната среда изисква децентрализация и обратно - стабилната среда създава условия за централизация;

- ако управлението на организацията по традиция е централизирано, много е вероятно то да остане такова;

- характера на решаваните проблеми – по-скъпо струващите и рисковите решения изискват централизация;

- възможностите на ръководителите от по-ниските управленски равнища – ако те са неспособни да вземат висококачествени решения ще има по-ясно изразена централизация, докато ако са квалифицирани и компетентни е добре да има децентрализация;

- ръст на организацията;

- ценова политика и риск.

Една организация можем да я определим като централизирана, ако я сравним с друга, с някой минал период от нейното развитие или с хипотетичен модел организация.

#### **4. ЛИНЕЙНИ И ФУНКЦИОНАЛНИ (ЩАБНИ) ПОЗИЦИИ В ОРГАНИЗАЦИОННАТА СТРУКТУРА**

**Линейната позиция** е позиция в директната верига на командите и **носи отговорност за постигането на организационните цели**. Лицата, заемащи дадена линейна позиция, т. нар. линейни ръководители, притежават линейни пълномощия. Те им дават право да вземат определени решения и да действат по определени въпроси, ограничени от правилника на организацията. За ръководителите линейните пълномощия представляват узаконена власт да направляват своите преки подчинени за постигане на поставени цели.

**Функционалната (щабната) позиция** обслужва линейната позиция. С други думи, работата на линейните ръководители се подпомага от т. нар. **функционални специалисти**. Те ги обслужват, осигуряват им експертиза или съвет. Щабният

(функционалният) апарат бива консултативен, обслужващ или личен. Понякога е трудно да се направи разлика между тях.

**Консултативният апарат** е постоянен или временен. В него се включват специалисти с различна квалификация, чието задължение е да консултират линейното ръководство в съответната функционална област – планиране, финанси, маркетинг, право и т. н. **Обслужващият апарат** има за задача да обслужва постоянно линейното ръководство в определени области, значими за цялата организация – отдел “Кадри”, Учебен отдел във ВУЗ и др. **Личният апарат** е разновидност на обслужващия и се среща в по-големите организации. В него се включват секретаря, шофьора, помощника на линейния ръководител. Те действат по негово поръчение и нямат никакви пълномощия. Има опасност властта на този апарат значително да се увеличи, ако ръководителят често се вслушва в съветите на неговите членове.

Възможно е в една организация да има повече функционални позиции в сравнение с линейните и обратно. Това зависи от причисляването на дадена дейност към линейната или функционалната позиция. Ако дейността е с фундаментален характер за организацията, тя ще бъде отнесена към линейните позиции. Ако дейността не подпомага непосредствено изпълнението на мисията на организацията, тя ще бъде отнесена за изпълнение от щабния апарат. Например, в повечето организации финансите са основен вид дейност и поради това техните ръководители заемат линейна позиция и имат линейни пълномощия. Ако организацията няма за основен предмет на дейност юридически услуги, много е вероятно юридическата дейност да бъде отнесена към апаратните позиции и ръководителят ѝ да има само функционални пълномощия.

### **2.3. КООРДИНАЦИОННИ МЕХАНИЗМИ ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕТО МЕЖДУ ДЛЪЖНОСТИТЕ И ОТДЕЛИТЕ**

Необходимостта от координация произтича от факта, че длъжностите и отделите в организацията са взаимно зависими. Тази зависимост е следствие от обмена на информация и ресурси за постигане на целите на организацията.

#### **1. ОСНОВНИ ФОРМИ НА ВЗАИМНА ЗАВИСИМОСТ МЕЖДУ ДЛЪЖНОСТИТЕ И ОТДЕЛИТЕ**

**а) съгласувана зависимост** – това е възможно най-ниската степен на взаимодействие. При това ниво на зависимост отделите функционират независимо един

от друг, но заедно осигуряват изпълнението на цялостната дейност на организацията. Например, при регионалната структура регионалните подразделения функционират сравнително самостоятелно, рядко си взаимодействат, но заедно допринасят за постигане целите на цялата организация ( “Данон”, “Макдоналдс”);

**б) последователна зависимост** – такава зависимост е налице, когато резултатите от дейността на един отдел са предпоставка за работата на друг отдел. Обикновено тя произтича от изискванията на технологията на производство във фирмата. Например, резултатите от работата на маркетинговия отдел по изследванията на пазара могат да бъдат предпоставка за бъдещата работата на производствения отдел; в една фирма за производство на облекло работата на кройния цех е условие за работата на шивашкия цех и др.;

**в) реципрочна зависимост** – тя е налице, когато резултатите от работата на един отдел са входящи ресурси за работата на друг отдел, чийто резултати обслужват отново първия отдел. В този случай има най-висока степен на зависимост между отделите, ресурсните потоци ( информация, материали, готова продукция) се движат в двете посоки между свързаните отдели. Например, взаимодействието между отдел “Експлоатация” и отдел “Поддръжка” в една авиокомпания е точно от този тип. Отдел “Експлоатация” подава на отдел “Поддръжка” самолет за ремонт, след което ремонтния самолет се връща в отдел “Експлоатация”. Реципрочна зависимост е налице и между отделенията в една болница (отдел “Вътрешни болести” и отдел “Хирургичен”, отдел “Хирургичен” и лабораторията на болницата и др). (3, стр.200-202).

## **2. КООРДИНАЦИОННИ МЕХАНИЗМИ**

В управленската теория и практика съществуват различни механизми за постигане на висока степен на координация между отделите в една организация. Най-популярните са:

**а) правила и процедури, правилник** – това е най-опростения механизъм за управленско координиране. Правилата и процедурите предварително регламентират необходимия начин на поведение в стандартна (рутинна) ситуация. Те са приложими, когато степента на зависимост между отделите е ниска, когато взаимодействащите дейности могат да се предвидят;

**б) принцип на йерархията** – прилага се, когато правилата и процедурите се окажат неефективни. Тогава взаимно свързани отдели се подчиняват на общ

ръководител, който осъществява координацията и способства за предотвратяване на потенциалните конфликти, съществуващи между такива отдели. Например, отделите “финанси”, “счетоводство”, “маркетинг” могат да бъдат подчинени на един вицепрезидент по икономическите въпроси, който да осигурява координацията между тях;

**в) връзки на посредничество и осъществяване на контакти (координатор)** – когато броят на взаимодействията и обемът на информацията между две или повече звена чувствително се увеличи за по-ефективна координация между отделите може да се обособи нова длъжност “координатор”. Той може да няма съответната формална разпоредителска власт над тези отдели. Неговата роля е да способства за опростяване на информационния поток между зависимите отдели;

**г) целеви групи** – наличието на висока зависимост между много на брой отдели в организацията може да затрудни едно единствено лице, играещо ролята на координатор. Тогава е възможно да се сформира група от представители на всеки отдел. Основната функция на една такава целева група е да съгласува и координира работата между взаимосвързаните отдели. Обикновено групата се сформира при сложна ситуация, пораждаща комуникационни проблеми. След разрешаването им членовете на целевата група се връщат към своите длъжности в рамките на отдела, към който се числят.

**д) интеграционни звена** – за разлика от целевите групи те са с по-постоянен срок на съществуване. Част от членовете на тези звена са постоянни, а други (от взаимосвързаните отдели при изпълнение на конкретна задача) се включват временно. Интеграционните звена имат повече власт от целевата група и понякога разполагат със самостоятелно ресурсно осигуряване. Например, интеграционно звено може да се сформира в една матрична структура при работа по определен проект.

Изборът на механизъм за координиране на работата на отделите зависи от

- степента на зависимост между отделите;
- времето, необходимо за получаване на информация или резултати, свързани с изпълнението на една задача;
- целите на ръководителя.

Преминаването от прилагането на правила към интегриращи звена представлява повишено ниво на трудност и ангажиране на ресурси от организацията, за да се

постигне ефективна координация. Една организация може да използва едновременно различни механизми за координиране на дейностите на отделите си.

# ТЕМА ДЕВЕТ РЪКОВОДНА ФУНКЦИЯ

## I

### ЛИДЕРСТВО

Вече около един век мениджъри и теоретици се опитват да намерят отговор на въпроса: „Как се става велик лидер?“ Известен период от време повечето хора вярват, че великите лидери се раждат със способността да вдъхновяват останалите. Но днес света приема идеята, че всеки би могъл да стане велик лидер, ако попадне при подходящи обстоятелства или че ефективното лидерство зависи от избора на правилен управленски стил за конкретна ситуация, а не от притежаването на определени персонални характеристики.

Въпросът, който все още търси своя отговор, е: ”Има ли един единствен лидерски стил, който е по-добър от всички останали и ако няма такъв, кой стил е най-подходящ за определена ситуация?“ Някои мениджъри са твърдо убедени, че най-ефективният лидерски стил е този, който включва подчинените в процеса на вземане на решения; те са привърженици на подхода, позволяващ участие(т.нар.партиципативен). Други мениджъри са противници на този подход и предпочитат да вземат своите решения самостоятелно; те са последователи на автократичния лидерски стил.

#### **Тази част от девета тема ще ви помогне да:**

- *изяснявате същността на лидерството и неговото значение в организацията;*
- *посочвате различните източници на власт в организацията;*
- *коментирате подхода на характерните черти и неговите недостатъци;*
- *сравнявате поведенческите теории за лидерството;*

■ идентифицирате ключови ситуационни фактори, диктуващи избора на оптимален лидерски стил, според основните теории, влизащи в ситуационния подход;

■ посочватے ситуации, в които лидерство не е необходимо;

■ представяте съдържанието на т.нар трансформиращо лидерство и характеристиките на харизматичните лидери.

## 1. ВЛАСТ, ЛИДЕРСТВО, МЕНИДЖМЪНТ

### 1.1. СЪДЪРЖАНИЕ НА ЛИДЕРСТВОТО

Всички групи се нуждаят от добри лидери, за да реализират своите цели. **Лидерството** може да се дефинира и като процес, и като качество (3, стр.442). Като процес, лидерството е *използване на доброволно(непринудително) влияние за поставяне на групови или организационни цели, мотивиране на поведението към достигане на тези цели и подпомагане оформянето на груповата или организационна култура* (4, стр.578).

Като качество, лидерството е *съвкупност от характеристики, приписвани на личности, които са възприемани от останалите като лидери*. Това умение има три основни *съставки*: 1) *разбиране, че мотивацията на хората се променя с течение на времето*, 2) *способност да вдъхновяваш* и 3) *способност да създаваш климат за мотивация* (9, стр.370). Оттук следва, че лидерите са хора, които могат да влияят върху поведението на останалите без да разчитат на принуда, и които останалите възприемат като такива.

От тези определения става ясно, че лидерството и мениджмънта са свързани, но също така се и различават. Затова една личност може да бъде мениджър, лидер, и двете, или нито едното.

Организациите по целия свят осъзнават значението на лидерството и са склонни да инвестират огромни суми, за да откриват потенциални лидери и да



моделират техните умения. От друга страна, според много критици, лидерството не може да бъде формирано у хората по някакъв систематизиран начин, а по-скоро лидерите се раждат или се появяват от някаква случайна серия от събития. Истината е вероятно някъде по средата. Няма магически формули за създаване на лидери, но е възможно една личност да промени своя подход към нещата и успешно да влезе в ролята на лидер. Също така е възможно лидерските умения и способности да бъдат усъвършенствани чрез обучение и практика.

## 1.2. ВЛАСТ

**Властта** е неотменна част от организационния живот. Използват я както мениджърите, така и неуправленците. Те манипулират с властта, за да достигат определени цели и в много случаи да укрепват собствените си позиции. Успехът или провалът на една личност в използването или реагирането на властта се определя основно от това дали разбира властта, дали е наясно как и кога да я използва и дали е способна да предвиди вероятните последици от нея.

Изучаването на властта и ефектите от нея е важно, за да можем да разберем как функционира организацията. Всяко взаимодействие и всяка социална връзка в една организация включва използване на власт.

Властта предполага *връзка между двама или повече души*. Един индивид или група не може да има власт, ако съществува изолирано от останалия свят; властта трябва да бъде упражнена или има потенциала да бъде приложена само във връзка с някой друг индивид или група. В този смисъл се приема, че „А има власт над Б в степента, в която може да го накара да извърши нещо, което не би направил по собствена инициатива или желание” (10, стр. 398).

Използването на властта в организацията често включва прилагане на **пълномощия**. Пълномощията са *формалната власт, която една личност притежава заради заеманата позиция*, т.е. те се съдържат в длъжността, а не в личността; приемат се от подчинените и се предават низходящо във вертикалната управленска йерархия.

В организационни условия се срещат няколко основни форми на междуличностна и структурна власт.

### **1. МЕЖДУЛИЧНОСТНА ВЛАСТ (7, стр. 470)**

Тя бива:

1) **законна (легитимна власт)** - това е властта, *предавана чрез организационната йерархия*; притежава се от хора, заемащи високи позиции в организацията. Законната власт е аналогична на пълномощията и затова термините често се използват като взаимно заменяеми. Всички мениджъри имат законна власт над своите подчинени, но притежаването на такава власт, само по себе си, не прави някого лидер;

2) **власт на възнагражденията** - това е властта *да се осигуряват или възпрепятстват възнаграждения*. Колкото повече възнаграждения се контролират от мениджъра и колкото по-важни са те за подчинените, толкова по-голяма е тази власт. Мениджърът може да контролира възнаграждения, като: увеличение на заплатата, бонуси, препоръки за повишение, похвала, признание и интересни задачи. Ако подчиненият оценява високо само формалните организационни възнаграждения, лидерство няма, но ако желае и се стреми също така и към получаване на неформални възнаграждения като похвала, благодарност и признание от мениджъра, то тогава мениджърът прилага и лидерство;

3) **власт на принудата** - това е властта *да се налага подчинение* чрез средствата на психологическата, емоционалната или физическата заплаха. Въпреки, че в някои отделни случаи принудата може да приеме формата на физическо наказание (напр. в армията или затвора), в повечето организации се използват средства, като: устно мъмрене, писмено порицание, дисциплинарно уволнение, глоби, понижение и др. Колкото по-наказателен характер имат елементите под контрола на мениджъра и колкото по-важни са те за подчинените, толкова по-голяма е този тип власт. От друга страна, колкото повече един мениджър използва властта на принудата, толкова по-вероятно е да провокира негодувание и враждебност и толкова по-малко вероятно е да бъде възприеман като лидер;

4) **референтна власт** - в сравнение с представените три типа власт, които са относително конкретни и свързани с обективни аспекти на организационния живот, референтната власт има по-абстрактен характер. Тя се базира на *идентификация, имитация или харизма*. Подчинените могат да реагират на нея, защото по някакъв начин се идентифицират (отъждествяват) с лидер, който прилича на тях по персоналност, произход или отношения. В други ситуации, последователите може да решат да имитират един лидер с референтна власт, като се обличат със същите дрехи, работят със същата продължителност или възприемат същата мениджърска философия. Референтната власт може също така да приеме формата на харизма, неосезаем атрибут (качество) в персоналността на лидера, който вдъхновява и предизвиква лоялност и ентузиазъм. Затова, когато един мениджър има референтна власт, е по-вероятно да бъде възприеман като лидер;

5) **експертна власт** - тази власт произтича от *информираност или опит*. Един мениджър, който знае как да се справи с някакъв ексцентричен, но важен клиент и един учен, който е способен да направи важно технологично откритие, за което други организации дори не са мечтали, имат експертна власт над всеки, който се нуждае от тази информация. Колкото по-важна е информацията и колкото по-малко хора имат достъп до нея, толкова по-голяма е експертната власт, притежавана от индивида. В общия случай, лидерите имат голяма експертна власт.

Петте източника на междуличностна власт могат да бъдат разделени в две основни категории: *организационни* и *персонални*. Легитимната власт, властта на възнагражденията и властта на принудата са в основата си предопределени от организацията, позицията, формалните групи или специфичните модели на взаимодействие. Легитимната власт на една личност може да бъде променена чрез смяна на длъжността, промяна в длъжностната характеристика или реструктуриране на организацията. От друга страна, експертната и референтната власт са твърде лични. Те са резултат от личната осведоменост или стил и като такива произтичат от личността, а не от организацията.

## 2. СТРУКТУРНА И СИТУАЦИОННА ВЛАСТ

Пфефер твърди, че властта в организацията се определя основно от нейната структура (1, стр.636). Той разглежда организационната структура като контролен механизъм, чрез който се управлява организацията. Тя разпределя правата за вземане на решения в различни позиции, а освен това диктува моделите на комуникация и потока на информация.

Освен **формалната позиция** на служителя в организационната структура, от която произтичат определени права, отговорности и привилегии, съществуват и други форми на структурна власт (1, стр.637):

1) **ресурси** - често властта произтича от *достъп до ресурси*, информация и сътрудничество при изпълнение на необходимата работа. Тя възниква, когато една личност има отворени канали до ресурси – пари, хора, технология, материали, клиенти и т.н. В организациите жизнено важните ресурси се разпределят низходящо по линиите на йерархията. Висшият мениджър има повече власт да разпределя ресурси от останалите мениджъри, стоящи по-надолу в управленската йерархия;

2) **власт за вземане на решения** - степента, в която индивидите или подразделенията (в т.ч. отдел или специална проектна група) могат *да влияят върху вземането на решения*, определя количеството притежавана власт. Това влияние се свързва с избор на метод за вземане на решение, подбор на различни алтернативи и време за вземане на решението;

3) **информационна власт** - притежаването на *достъп до необходима и важна информация*, е власт. Счетоводителите, общо взето, нямат особено голяма или очевидна междуличностна власт в организацията; тяхната власт произтича от контрола върху важна информация. Информацията е базата за вземане на ефективни решения, затова нейното притежаване гарантира власт;

4) **възходяща власт** - повечето хора смятат, че властта се предава низходящо. Вярно е, че индивидите в най-долния край на властовата йерархия обикновено имат по-малко власт от тези на по-високите равнища. Но властта също така може да върви и нагоре в организацията. В социологически термини, една личност, която прилага възходяща власт, има *персонална власт*, а не пълномощия. Значителна възходяща власт или влияние понякога може да бъде упражнена от сравнително нискостояща секретарка, компютърен програмист или офис служител, който притежава опит,

намира се в позиция да взаимодейства с важни индивиди или има достъп до и контрол върху важна информация.

## 2. ПОДХОД НА ХАРАКТЕРНИТЕ ЧЕРТИ

Първата теория за лидерството, наречена **теория за „великия човек“**, датира от времето на древните гърци, но запазва своята популярност до началото на 20 век. Тя твърди, че истинските лидери имат две различни **характеристики**: 1) способни са на *инструментално поведение*, като планиране, организиране и контролиране дейностите на подчинените и 2) демонстрират *загриженост* за своите подчинени и създават условия за *добри междуличностни взаимоотношения*. Хора с такива качества се смятат за ефективни лидери във всяка ситуация (4, стр.600).

През първите няколко десетилетия на 20 век се провеждат стотици изследвания в опит да се идентифицират важни характеристики на лидерството. Т.нар. **подход на характерните черти** възниква заради убеждението, че съществува съвкупност от персонални, психологически (интелектуални) и физически качества, които отличават ефективните лидери от останалите и тяхното дефиниране би осигурило възможност за откриване на потенциални лидери:

1) **интелектуални характеристики** - качества, които се свързват с лидерската ефективност, са: решителност, вярна преценка, познания и ораторски способности;

2) **персонални характеристики** - остър ум, оригиналност, почтеност, самоувереност, креативност, душевна уравновесеност, склонност към неподчинение и дипломатичност. Основен проблем при установяването на връзка между персоналността и лидерството е липсата на обективен измерител на самите лични качества;

3) **физически характеристики** – свързани с възраст, ръст, тегло и външен вид. Има организации, които смятат, че една физически внушителна личност вероятно ще постига подчинение, най-вече разчитайки на принудата или страха като

основа за власт. От друга страна, има множество примери за личности с дребна физика (Ганди, Наполеон, Сталин и др.), които също имат лидерски позиции.

Изследванията на характерните черти продължават около 70 години и приключват с пълен провал. За всяка група лидери, притежаващи някаква обща характеристика, се откриват множество изключения, а освен това списъкът с предполагаемите характеристики се оказва толкова обемен, че има незначителна практическа стойност. Теоретиците не успяват да степенуват по важност различните характеристики, нито да разграничат причината от следствието: например, установява се, че много лидери притежават добри комуникативни умения и самоувереност, но вместо тези качества да са *причина* за лидерството, много вероятно е успешните лидери да започват да ги представят едва *след* като заемат някаква ръководна длъжност. Освен това подходът пренебрегва потребностите на подчинените и игнорира ситуационните фактори. По тези причини в началото на 1940-те години започва да губи своите привърженици и отстъпва място на т.нар. поведенчески подход, който доминира от края на 1940-те до средата на 1960-те години.

### 3. ПОВЕДЕНЧЕСКИ ПОДХОД

Липсата на успех в идентифицирането на универсални характеристики, притежавани от всички ефективни лидери, подтиква изследователите да се насочат към проучване на други променливи, например поведението или действията на лидерите. Появява се т.нар. **поведенчески подход** със своята хипотеза, че поведението на ефективните лидери се различава от това на неефективните (4, стр.601).

Основната идея в подхода на характерните черти е, че хората се раждат с определена съвкупност от характеристики, които правят някои от тях подходящи да заемат лидерски позиции, а други – не. Откриването на тези характеристики би осигурило база или критерии за избор на „правилния“ човек за съответната ръководна длъжност в групата или организацията. В известен смисъл

поведенческият подход е на противоположна позиция. Идентифицирането на успешните *лидерски поведения* дава възможност за обучаване на хора с цел усвояване на правилните поведенчески модели. Това гарантира неограничено предлагане на ефективни лидери.

### 3.1. ИЗСЛЕДВАНИЯТА В МИЧИГЪН

Изследователите от университета в Мичигън, ръководени от Ренсис Ликърт, започват да изучават лидерството в края на 1940-те (9, стр.385). Въз основа на обширни интервюта както с лидери, така и с последователи (т.е. мениджъри и подчинени), те идентифицират две основни форми на лидерско поведение. Първото е наречено **поведение, центрирано върху работата**. Лидер, представящ този тип поведение, *обръща голямо внимание на работата на своите подчинени, разяснява работните процедури и е искрено заинтересован от изпълнението*. Негова основната грижа е успешното изпълнение на поставените задачи, а членовете на работната група са средството за достигане на тази цел. Второто поведение е **поведение, центрирано върху служителите**. В този случай, лидерът *се интересува преди всичко от междуличностните отношения, потребностите на подчинените и създаването на сплотена работна група*.

Двата стила на лидерско поведение се приемат за противоположни краища на един континуум. Ликърт открива, че центрираното върху служителите поведение е като цяло по-ефективно, тъй като води до по-висока производителност на групата и по-силно удовлетворение от работата.

### 3.2. ИЗСЛЕДВАНИЯТА В ОХАЙО

По същото време, когато Ликърт започва своята работа в Мичигън, група изследователи от Охайо също се насочват към изучаване на лидерството (10, стр.396). Обширните изследвания чрез въпросници отново установяват, че има две основни лидерски поведения или два стила. Първото се нарича поведение **инициативна структура**. Този лидер *ясно дефинира и структурира собствената си роля и тези на подчинените*, така че всеки знае какво се очаква от него,

*установява формални канали за комуникация и организира изпълнението на задачите.* Вторият лидерски стил е поведение на **внимание (загриженост)**. В този случай лидерът *се интересува най-вече от комфорта на своите подчинени, тяхното благоденствие и удовлетворение.* Опитва се да създаде климат на взаимно доверие, приятелство, отзивчивост, уважение към идеите, чувствата и личните проблеми на подчинените.

Двата лидерски стила, идентифицирани в Охайо, са сходни с тези от Мичигън, но има и значими различия. Тук те не се разглеждат като противоположности, а като независими променливи. Един лидер може да представя различни равнища и в двете измерения. Най-ефективен според тях е лидерът, който има високи ориентации и към двете поведения, тъй като достига високо изпълнение и удовлетворение на своите подчинени по-често в сравнение с тези, които имат ниски ориентации по едното или по двете измерения.

### 3.3 МЕНИДЖЪРСКА РЕШЕТКА

Блейк и Маутън представят двумерно графично изображение на лидерските стилове (5, стр.301). Двете координатни оси на мениджърската решетка са съответно „грижа за хората” и „грижа за производството”, като всяка ос предлага девет възможни стойности и съответно 81 различни комбинации от лидерски ориентации.





Фиг.1. Мениджърска решетка

Съществуват пет крайни позиции:

**стил 1,1** – *полагане на минимални усилия за изпълнение на работата;*

**стил 1,9** – *интерес към потребностите и удовлетворението на подчинените;*

**стил 9,1** – *внимание към техническите аспекти на работата;*

**стил 9,9** – *изпълнение на задачите чрез атмосфера на доверие и уважение;*

**стил 5,5** – *балансиране на двете измерения.*

Отново се установява, че мениджърите се представят най-добре в стил 9,9.

Поведенческите теории са важна стъпка към съвременното виждане за лидерството. За съжаление, те също попадат в капана на универсалните предписания за ефективно лидерство. Когато става въпрос за сложни социални системи, каквито са организациите, има много малко (ако изобщо има) предвидими зависимости и определено няма сигурни формули за успех. Поведенческите теоретици се опитват да открият стабилни връзки между поведението на лидерите и реакцията на подчинените, но както се очаква, се провалят. Следващата стъпка в еволюцията на лидерската теория е създаването на ситуационните модели.

## 4. СИТУАЦИОНЕН ПОДХОД

След като не успяват да изолират персонални характеристики или поведенчески модели, приложими с еднакъв успех във всички ситуации, изследователите на феномена лидерство се насочват към изучаване на тези **ситуационни влияния**, които правят един лидерски стил подходящ за дадена ситуация и абсолютно неподходящ за друга. Основната *идея* в ситуационния подход е следната: *в условия А, най-ефективен ще бъде стил Х, докато стил У ще бъде*

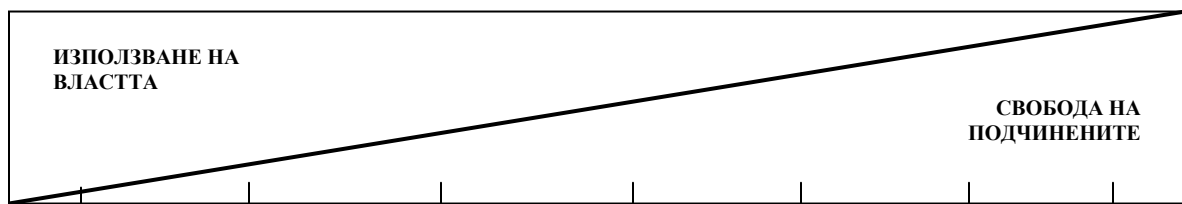
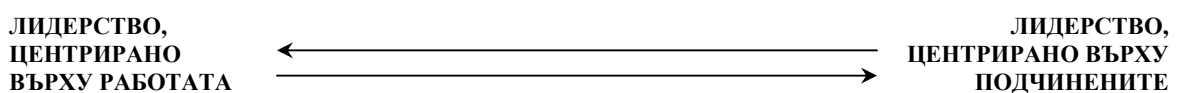
*по-подходящ за условия В, а стил Z - за условия С. Оттук произтича и основната цел, а именно – идентифициране на условията А, В, С и т.н.*

Има множество опити за определяне на критични ситуационни фактори, влияещи върху лидерската ефективност. Преди да представим основните ситуационни теории, ще отбележим един важен ранен модел, който, макар и доста примитивен, поставя основите за последващите разработки. През 1958г. Робърт Таненбаум и Уорън Шмит създават **континуум на лидерското поведение** в процеса на вземане на решения (6, стр.438). Ако автократичното и демократично поведение се разглеждаха като единствени възможности за лидера, този модел би бил една типична поведенческа теория (подобно на теория Х и теория У на Дъглас МакГрегър). Но тук те са просто две от множеството позиции в континуума. На едната крайност, лидерът *взема решенията, съобщава ги на подчинените и очаква от тях да ги изпълнят*. На другата крайност, лидерът *напълно делегира своята власт за вземане на решения с подчинените си*, като дава равни възможности на всеки от групата да участва – една личност, един глас. Между тези две екстремални позиции попадат множество лидерски стилове, а изборът на един от тях зависи от фактори, свързани с лидера, групата и ситуацията:

1) **фактори от страна на мениджъра** - ценностна система, доверие в подчинените, лични предпочитания и чувство за сигурност;

2) **фактори от страна на подчинените** - потребност от независимост, готовност да поемат отговорност, търпимост към неяснотата, интерес към разглеждания проблем, разбиране на целите, познания, опит и очаквания;

3) **ситуационни фактори** - тип на организацията, групова ефективност, естество на проблема и времеви ограничения.



Мениджърът взема реше- нието и го съобщава на подчине- ните	Мениджърът „продава”ре- шението	Мениджърът представя идеи и очаква въпроси	Мениджърът предлага не- окончателно решение, ко- ето подлежи на промяна	Мениджърът представя проблема, събира пред- ложения и взема реше-	Мениджърът задава огра- ниченията и възлага на групата да вземе реше-	Мениджърът дава възмож- ност на под- чинените да действат в рамките на
--	---------------------------------------	--	--	--	--	---

## Фиг. 2. Континуум на лидерското поведение

Както се вижда на фигурата, съществува връзка между степента на използвана власт от мениджъра и количеството свобода на подчинените. Тяхната сума е винаги константа: когато едната страна печели, другата губи и обратно.

Въпреки че тази теория изтъква значимостта на ситуационните фактори, това е по-скоро само теоретично. Освен това, изследванията установяват ясна връзка между участието на подчинените или демократичния стил на лидерство и удовлетворението на работното място, но връзката между този стил и производителността на подчинените не е толкова категорична. Общо взето хората харесват демокрацията, но тя не води непременно до по-висока производителност на труда.

### 4.1. ТЕОРИЯ НА ФИЙДЛЪР

Теорията на Фред Фийдлър е първата същинска ситуационна теория за лидерството (3, стр.482). Тя идентифицира два лидерски стила – **ориентиран към задачата** и **ориентиран към взаимоотношенията**. Уникалното в нея е, че приема поведението на лидера за отражение на неговата персоналност и като такова се запазва сравнително *постоянно* във времето; т.е. лидерът е неизменно фиксиран към едната или другата ориентация.

Фийдлър разработва инструмент, наречен „*Скала на най-малко предпочитания колега*”, с чиято помощ определя стила на лидера. Въпросникът съдържа 16 двойки контрастни прилагателни, които се използват за описване на личността, с която мениджърът работи най-трудно.

Например

Отзивчив                                                   Враждебен  
                  8    7    6    5    4    3    2    1

Спокоен                                                   Напрегнат  
                  8    7    6    5    4    3    2    1

Интересен                                                 Отегчителен  
                  8    7    6    5    4    3    2    1

Приятен                                                   Неприятен  
                  8    7    6    5    4    3    2    1

Открит                                                     Резервиран  
                  8    7    6    5    4    3    2    1

Ако най-малко предпочитания колега е описан в сравнително позитивни термини (висок общ сбор), това означава, че мениджърът е основно заинтересован от добрите си персонални взаимоотношения с него или че е ориентиран към взаимоотношенията. Обратно, ако най-малко предпочитания колега е възприеман в сравнително неблагоприятни термини (нисък общ сбор), то лидерът се интересува най-вече от производителността и затова се смята за ориентиран към задачата.

Тъй като този въпросник представлява просто един психологически тест, възможно е да се допусне, че моделът на Фийдлър е следствие от подхода на характерните черти. Но той отива доста по-далеч, като се опитва да предвиди ефективността на лидера в различни ситуации. Въвеждането на термина „благоприятност на ситуацията” подсказва, че успехът на един лидер зависи от попадането му в подходящи за неговата ориентация условия.

**Благоприятността на ситуацията** се определя от съчетанието на три променливи:

1) *взаимоотношения между лидера и членовете на работната група* – те са добри, когато е налице висока степен на взаимно доверие, уважение и харесване. В обратната ситуация те са лоши. Добрите взаимоотношения са благоприятни за лидера, а лошите – неблагоприятни;

2) *структура на задачата* - показва степента, в която тя е дефинирана. Когато задачата е рутинна, лесно разбираема и ясна и когато групата има стандартни

процедури и опит, на които да разчита, задачата се приема за структурирана. Неструктурираната задача е противоположното: нерутинна, неясна, сложна, без стандартни процедури и правила. Високата структура води до по-благоприятна позиция за лидера. Например, ако задачата не е структурирана, групата не знае какво да прави и от лидера се очаква да играе основна роля в ръководенето и насочването на дейностите. При структурираната задача намесата на лидера е излишна и той може да посвети времето си на други дейности.

**3) власт на позицията** - показва формалните пълномощия, делегирани на лидерската длъжност. Ако лидерът има власт да възлага работа, да възнаграждава и наказва служителите и да дава препоръки за повишение или понижение, то позиционната власт е голяма. Ако обаче се нуждае от одобрението на някой висшестоящ, не може да разпределя възнаграждения и наказания и няма глас в повишенията и пониженията, позиционната власт е малка. От гл.т. на лидера, голямата позиционна власт е благоприятна, а малката – неблагоприятна.

След дефинирането на лидерския стил и благоприятността на ситуацията е необходимо да се оцени съответствието между тях. На таблица 1 се вижда, че благоприятната (добри взаимоотношения Лидер – Членове, структурирана задача и голяма позиционна власт) и неблагоприятната (лоши взаимоотношения Лидер – Членове, неструктурирана задача и малка власт) ситуация изискват ориентация към задачата, а междинните позиции предполагат ориентация към взаимоотношенията.

Таблица 1. Модел за ефективно лидерство на Фийдлър

	ОПИСАНИЕ НА СИТУАЦИЯТА			ЕФЕКТИВЕН ЛИДЕРСКИ СТИЛ
	Взаимоотношения Лидер - Членове	Структура на задачата	Власт на позицията	

<b>I</b>	Добри	Висока	Голяма	Ориентиран към задачата
<b>II</b>	Добри	Висока	Малка	Ориентиран към задачата
<b>III</b>	Добри	Ниска	Голяма	Ориентиран към задачата
<b>IV</b>	Добри	Ниска	Малка	Ориентиран към взаимоотношенията
<b>V</b>	Лоши	Висока	Голяма	Ориентиран към взаимоотношенията
<b>VI</b>	Лоши	Висока	Малка	Ориентиран към взаимоотношенията
<b>VII</b>	Лоши	Ниска	Голяма	Ориентиран към задачата
<b>VIII</b>	Лоши	Ниска	Малка	Ориентиран към задачата

Както вече бе отбелязано, тази теория приема стила на лидера за *фиксиран* и неговото приспособяване към параметрите на ситуацията е невъзможно. Следователно, в случай на неподходящо съчетание, или ситуацията трябва да бъде променена според характеристиките на лидера, или лидера да бъде сменен с друг, притежаващ нужната ориентация. Възможни пътища за преход между ситуациите са разработване на ръководства и процедури с цел структуриране на задачата, получаване на допълнителни пълномощия за увеличаване на позиционната власт или подобряване на взаимоотношенията лидер – членове.

Ситуационната теория на Фийдлър е обект на силни атаки. Инструментът за установяване на лидерската ориентация е доста спорен, поради неспособността да докаже своята валидност. Поставя се под въпрос какво точно отразява получения общ сбор - дали е индекс на поведение, персоналност или някакъв друг фактор и дали той се запазва постоянен във времето. Вероятностните променливи са сложни и доста трудни за оценяване на практика. Освен това, липсата на гъвкавост на лидерското поведение е нереалистично допускане.

Въпреки тези критики, моделът е изиграл своята роля, представяйки ситуационното виждане за лидерството. Това е помогнало на много мениджъри да осмислят значимостта на ситуационни фактори, с които трябва да се справят.

## 4.2. ТЕОРИЯ ПЪТ - ЦЕЛ

Теорията на Мартин Евънс и Робърт Хаус е една от най-уважаваните ситуационни теории за лидерството. Тя съчетава основните елементи от изследванията в Охайо и теорията на очакването (8, стр.341).

Основната идея в този модел е, че лидерът трябва **да помага на своите подчинени при достигането на техните лични цели** (получаването на ценни и желани, т.е. валентни възнаграждения) и да осигурява необходимото напътстване и/или подкрепа като се уверява, че техните цели са съвместими с общите цели на групата или организацията. Наименованието на теорията подсказва, че ефективните лидери разясняват **пътя** за да помогнат на своите подчинени да се придвижат от състоянието, в което се намират до достигането на поставените **цели** и да улеснят изминаването на пътя чрез намаляване на препятствията и капаните.

Поведението на един лидер е **приемливо** за неговите подчинени в степената, в която те го възприемат като непосредствен източник на удовлетворение или средство за бъдещо удовлетворение. Поведението на лидера е **мотивиращо** в степената, в която 1) прави задоволяването на потребностите на подчинените зависимо от ефективното им изпълнение и 2) осигурява ръководство, напътстване, подкрепа и възнаграждения, които са необходими за това ефективно изпълнение.

Най-пълно разработената версия на тази теория идентифицира четири типа лидерско поведение:

1) **директивен стил** - лидерът информира подчинените какво се очаква от тях, осигурява ръководство и посока и планира работата;

2) **подкрепящ стил** – лидерът се държи приятелски и отзивчиво, показва загриженост за потребностите и благоденствието на подчинените и третира подчинените като равнопоставени;

3) **стил, позволяващ участие** – лидерът се консултира с подчинените, търси предложения, позволява участие във вземането на решения;

4) **стил, ориентиран към постижения** – лидерът поставя предизвикателни цели, очаква подчинените да се представят на най-високо равнище, насърчава ги и демонстрира увереност в техните способности.

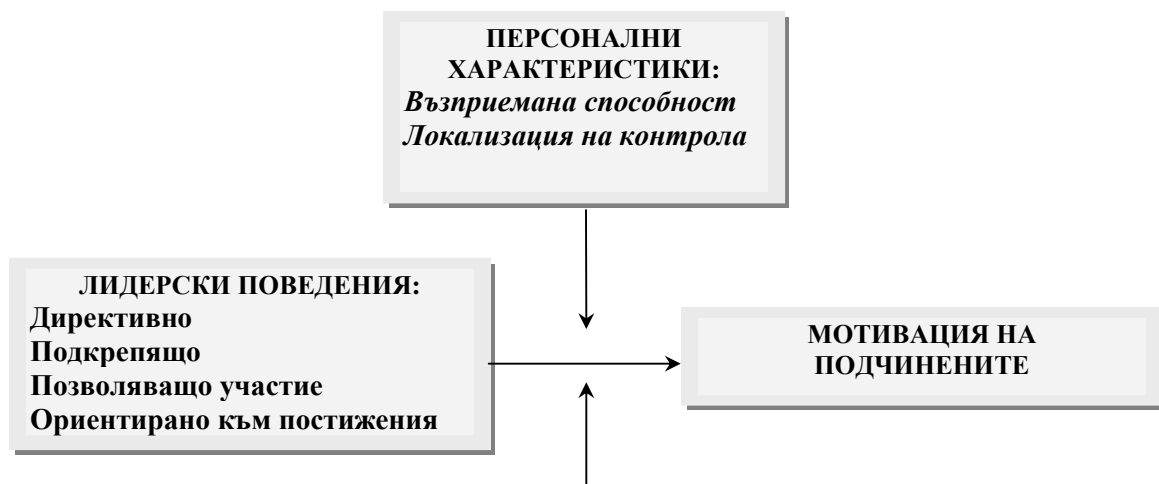
За разлика от теорията на Фийдлър, този модел твърди, че лидерите **могат** да променят своето поведение според изискванията на определена ситуация. Например, когато е изправен пред нова група подчинени или нов проект, лидерът може да бъде директивен в установяването на работни процедури и в посочването какво трябва да бъде извършено. След това той може да възприеме подкрепящо поведение, за да

подпомогне сплотеността на групата и създаването на позитивен климат. Когато групата се запознае по-добре със задачата и започнат да възникват нови проблеми, лидерът може да представи поведение, насърчаващо участието с цел мотивиране на подчинените. Накрая може да се насочи към поведение, ориентирано към постижения, за да поощри постоянство във високото изпълнение.

Както останалите ситуационни теории, така и теорията „Път-Цел” предполага, че подходящият стил на лидерство зависи от ситуационни фактори. Две основни категории, които получават специално внимание, са:

1) **персонални характеристики** - две важни такива характеристики са *възприеманата на подчинените за собствените им способности* и *локализацията на контрол*. Ако хората смятат, че им липсват способности, то вероятно биха предпочели директивно лидерство, което да им помогне да разберат връзката „път-цел” по-добре. Но ако имат високо мнение за способностите си, вероятно ще се съпротивляват на директивното лидерство. *Локализацията на контрола* също е лична характеристика. Хората, които имат вътрешна локализация на контрола смятат, че това което им се случва, е резултат от собствените им усилия и поведение, докато тези с външна локализация „обвиняват” съдбата или късмета. Една личност с вътрешна локализация на контрола може да предпочита стил, позволяващ участие, а личност с външна локализация - директивно лидерство. Мениджърите не могат да повлияят върху персоналните характеристики на подчинените, но могат да моделират външната среда, за да се възползват от тях;

2) **характеристики на външната среда** - включват фактори извън контрола на подчинените. *Структурата на задачата* е един такъв фактор. При висока структура директивното лидерство е по-малко ефективно, отколкото при ниска; подчинените не се нуждаят от някой, който постоянно да им казва как да вършат една изключително рутинна работа.





Фиг. 3. Теория път – цел

*Формалната система на пълномощия* е друга важна характеристика на външната среда; колкото по-висока е степента на формализация, толкова по-нежелано е директивното лидерско поведение. *Естеството на работната група* също влияе върху подходящото лидерско поведение. Когато работната група осигурява на индивида социална подкрепа и удовлетворение, подкрепящото лидерско поведение е по-маловажно; в противен случай това се търси от лидера.

Таблица 2 представя примерни ситуации, в които има вероятност всеки тип лидерски стил да доведе до желани резултати.

Таблица 2. Ефективни лидерски стилове в различни условия

ПРИМЕРНИ СИТУАЦИОННИ ХАРАКТЕРИСТИКИ	ЛИДЕРСКИ СТИЛОВЕ			
	ДИРЕКТИВА	ПОДКРЕПА	ПОСТИЖЕНИЯ	УЧАСТИЕ

<b>ЗАДАЧА</b>				
Структурирана	Не	Да	Да	Да
Неструктурирана	Да	Не	Да	Не
Ясни цели	Не	Да	Не	Да
Неясни цели	Да	Не	Да	Не
<b>ПОДЧИНЕНИ</b>				
Способни	Не	Да	Да	Да
Неспособни	Да	Не	Да	Не
Силна потребност от постиж-я	Не	Не	Да	Не
Силни социални потребности	Не	Да	Не	Да
<b>ФОРМАЛНИ РЕГЛАМЕНТИ</b>				
Големи	Не	Да	Да	Да
Малки	Да	Да	Да	Да
<b>РАБОТНА ГРУПА</b>				
Силни социални връзки	Да	Не	Да	Да
Опит в сътрудничеството	Не	Не	Не	Да
<b>ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА</b>				
Подкрепя участието	Не	Не	Не	Да
Ориентирана към постижения	Не	Не	Да	Не

Изследванията потвърждават логиката в теорията. Изпълнението и удовлетворението на служителите ще бъдат позитивно повлияни, когато лидерът компенсира нещо липсващо или в служителя или в работните условия.

#### 4.3. МОДЕЛ НА ВРУУМ - ЙЕТЪН - ЯГО

Това е третата основна ситуационна теория за лидерството. Предлага се най-напред от Виктор Вруум и Филип Йетън през 1973г., а се преразглежда и разширява през 1988г. от Вруум и Артур Яго (2, стр.345). Тя е донякъде по-ограничена от останалите ситуационни теории, тъй като се фокусира само върху един аспект от лидерския процес – какво **количество участие от страна на подчинените** да се допусне във вземането на решения. Използвайки като изходен пункт континуума на Таненбаум и Шмит, този модел показва каква степен на участие от страна на групата изискват различните ситуации. В този смисъл е **нормативен**: предлага последователност от правила, които трябва да бъдат следвани, за да се определи формата и количеството участие във вземането на решения. Използва се дърво на решението, включващо седем вероятностни въпроса и пет алтернативни лидерски стила.

Има два автократични стила (АI и АII), два консултативни стила (СI и СII) и един групов стил (GII):

1) **АI** - мениджърът решава проблема или взема решението самостоятелно използвайки информацията, с която разполага в момента;

2) **АII** - мениджърът получава необходимата информация от своите подчинени и след това самостоятелно намира решение на проблема. Може да уведоми или не подчинените за естеството на проблема, когато получава информацията от тях;

3) **СI** - мениджърът споделя проблема индивидуално с някои подчинени и получава техните идеи и предложения. След това може да се съобрази или не с тях при вземането на решението;

4) **СII** - мениджърът представя проблема в присъствието на цялата група и събира идеи и предложения. След това взема решение, което отразява или не тяхното влияние;

5) **GII** - мениджърът споделя проблема с групата си. Съвместно формулират и оценяват различни алтернативи и се опитват да постигнат съгласие (**консенсус**) за някакво решение.

Въпреки че тези пет поведения тясно кореспондират с автократично-демократичния континуум, моделът отива по-далеч като предлага специфичен начин за анализиране на ситуацията чрез използването на седем въпроса, свързани с характеристиките или атрибутите на разглеждания проблем.

Въпросите са:

**A.** Има ли изисквания за качество на решението?

**B.** Разполагам ли с достатъчно информация, за да взема качествено решение?

**C.** Структуриран ли е проблема?

**D.** Важно ли е приемането на решението от подчинените за неговата реализация?

**E.** Ако взема решението сам, сигурно ли е, че ще бъде прието от подчинените ми?

**Ф.** *Споделят ли подчинените организационните цели, които трябва да бъдат достигнати при решаването на този проблем?*

**Г.** *Има ли вероятност да възникне конфликт между подчинените при изработване на решението?*

Всеки въпрос получава отговор „Да” или „Не”, в зависимост от който мениджърът се насочва към определен лидерски стил.

Изследванията върху този модел са твърде обнадеждаващи. Въпреки, че той е широко тестван и получава по-голяма научна подкрепа от останалите, неговата сложност представлява проблем за много мениджъри. Последната и най-усъвършенствана версия включва 12 въпроса вместо първоначалните 7 и разширява възможните отговори от два до пет. Това изисква използването на компютърна програма, която да замести дървото на решението и да определи подходящия лидерски стил.

#### 4.4. ТЕОРИЯ ЗА ЖИЗНЕНИЯ ЦИКЪЛ

Една от най-широко прилаганите лидерски теории е тази на Пол Хърси и Кен Бланчард (3, стр.489). Според нея подходящото лидерско поведение зависи от **зрелостта** на изпълнителите, която включва мотивация, компетентност и опит. Акцентът върху подчинените отразява реалността, че те са тези, които приемат или отхвърлят лидера и със своите действия определят неговата ефективност. Това е важен момент, пренебрегван в повечето теории за лидерството.

Основната идея тук е, че в хода на съзряването на подчинените, лидерът трябва постепенно да се придвижва от висока ориентация към задачата към ниска. Едновременно с това, ориентираното към служителите поведение трябва да стартира от ниско равнище, да се повиши и след това отново да спадне. Този модел е добре познат на практикуващите мениджъри, но е получил малка научна подкрепа от изследователите.

Зрелостта е способността и желанието на хората да поемат отговорност за насочване на собственото си поведение. Тя има два компонента: **професионална** и

*психологическа* зрялост. Първата обхваща *уменията и способностите*. Индивиди, които са професионално зрели, притежават знанията, способностите и опита да изпълняват своите задачи без напътствия от други. Психологическата зрялост се свързва с *желанието или мотивацията да направиш нещо*. Психологически зрелите индивиди не се нуждаят от голямо външно насърчаване; те са вътрешно мотивирани.

Подобно на Фийдлър, тази теория използва същите лидерски измерения: ориентация към задачата и ориентация към взаимоотношенията. Разглежда ги като висока или ниска и след това ги комбинира в четири специфични лидерски стила:

1) **указания** (*висока ориентация към задачата, ниска към взаимоотношенията*) - лидерът дефинира ролите и казва на своите подчинени какво, как, кога и къде да направят. Това подчертава директивното поведение;

2) **продаване** (*висока ориентация към задачите, висока към взаимоотношенията*) - лидерът представя и директивно, и подкрепящо поведение;

3) **участие** (*ниска ориентация към задачите, висока към взаимоотношенията*) - лидерът и подчинените вземат решенията съвместно, като основната роля на лидера е улесняване и комуникиране;

4) **делегиране** (*ниска ориентация към задачата, ниска към взаимоотношенията*) - лидерът осигурява нищожни напътствия или подкрепа.

Финален компонент в теорията е дефиниране на четирите фази на зрялост:

1) **M1** - хората нямат нито способности, нито желание да поемат отговорност да направят нещо. Не са нито компетентни, нито уверени в себе си (*професионално и психологически незрели*);

2) **M2** - хората нямат способности, но желаят да изпълнят необходимите задачи. Те са мотивирани, но за момента им липсват подходящите умения (*професионално незрели, психологически зрели*);

3) **M3** - хората са способни, но не желаят да направят това, което иска лидера от тях (*професионално зрели, психологически незрели*);

4) **M4** - хората са и способни, и желаят да изпълнят трудовите си ангажименти (*професионално и психологически зрели*).

Когато подчинените се придвижват към високи равнища на зрялост, лидерът не само намалява контрола над техните действия, но също така и ориентацията си към взаимоотношенията. Във фаза М1 служителите се нуждаят от ясни и специфични напътствия. Във фаза М2 са необходими високи ориентации и на двете поведения. Поведението към задачата компенсира липсата на способности, а поведението към взаимоотношенията се опитва да стимулира хората да се „потопят“ в желанията на лидера. М3 създава мотивационни проблеми, които се разрешават най-добре чрез подкрепящ, недирективен, позволяващ участие стил. В четвъртата фаза от лидера не се изисква много, защото неговите подчинени имат желание и са в състояние да поемат отговорност.

Вероятно сте забелязали сходството между четирите лидерски стила и четирите ъгъла на мениджърската решетка: стилът „казване“ съответства на лидер 9,1, „продаване“ – лидер 9,9, „участие“ - 1,9 а „делегиране“ - 1,1. Това позволява теорията за жизнения цикъл да се приеме като форма на адаптация на решетката към четирите фази на зрялост на изпълнителите.

#### 4.5. МОДЕЛ НА ВЕРТИКАЛНАТА ДИАДА

Повечето теории за лидерството допускат, че лидерите имат еднакво отношение към всичките си подчинени. **Моделът на вертикалната диада** (наречен още **теория за обмен между лидер и членове**) твърди, че лидерът е склонен да установява специални отношения с малка част от своите подчинени (3, стр.480); това е т.нар. *вътрешна* или „ин“ група, която получава по-голямо внимание, доверие и привилегии от страна на мениджъра. Останалите подчинени остават във *външната* или „аут“ група, с която лидерът взаимодейства единствено в съответствие с формалните регламенти.

Въпреки, че критериите за диференциране на подчинените не са съвсем ясни, има доказателства, че лидерът е склонен да избира ин-членовете заради притежаване на лични характеристики (например възраст, пол, персоналност), които са съвместими с неговите и/или заради по-високо равнище на компетентност от

останалите. Принадлежността към тази група е свързана с по-добро изпълнение, по-малко текучество и по-голямо удовлетворение.

Първоначалните изследвания на този модел са твърде позитивни.

## 5. СЪВРЕМЕННИ ВИЖДЕНИЯ ЗА ЛИДЕРСТВОТО

Лидерството продължава да бъде фокус на голяма част от изследванията и изграждането на управленската теория, поради своята значимост за организационната ефективност. Два нови подхода, които привличат голямо внимание, са концепцията за заместителите на лидерството и трансформиращото лидерство.

### 5.1. ЗАМЕСТИТЕЛИ НА ЛИДЕРСТВОТО

Съществуват ситуации, в които лидерство не е необходимо, което прави разгледаните модели и теории неприложими. Концепцията за заместителите на лидерството идентифицира ситуации, в които *поведението на лидера се неутрализира или измества* от определени характеристики на подчинените, задачата и организацията. Например, когато един пациент постъпи в спешното отделение на болницата, дежурните професионалисти не чакат някакъв лидер да им каже какво да правят. Медицински сестри, лекари и санитарии се впускат в действие без да се нуждаят от директивно или подкрепящо лидерско поведение от страна на завеждащия отделениято.

1) **Характеристики на подчинените**, които могат да неутрализират лидерското поведение са: способности, опит, потребност от независимост, професионална ориентация и безразличие към организационните възнаграждения. Например, служителите с високо равнище на способности и опит нямат нужда от напътствия. Силната потребност от независимост на един подчинен също може да направи лидерското поведение неефективно.

2) **Характеристики на задачата**, които могат да заместят лидерството са: рутинност, наличие на обратна връзка и вътрешно удовлетворение. Когато работата

е елементарна и рутинна, подчиненият не се нуждае от ръководство. Когато задачата е предизвикателна и носи вътрешно удовлетворение, изпълнителят не се стреми да получи социална подкрепа от лидера.

**3) Организационни характеристики**, които служат като заместители, са: формализация (ясно формулирани планове, цели и сфери на отговорност), сплотеност на групата, липса на гъвкавост и тровава структура на възнагражденията. Когато политиките и практиките са силно формализирани и бюрократизирани, лидерството е излишно. Аналогично, една твърда система за възнаграждения може да лиши мениджъра от властта на възнагражденията и така да намали значимостта на тази роля.

## 5.2. ТРАНСФОРМАЦИОННО ЛИДЕРСТВО

Един **харизматичен** или **трансформационен** лидер използва *харизма* (личен чар и обаяние), *за да вдъхновява своите подчинени*. Той обяснява на своите последователи колко важно е тяхното изпълнение, колко сигурен е в техните способности, колко изключителни служители са и как очаква рекордно високо изпълнение от работната група. Този тип лидер разчита на своето превъзходство, самоувереност, потребност да влияе и убеденост в моралните ценности, за да увеличи своята харизма и следователно лидерската си ефективност (8, стр.432).

Някои от основните характеристики на харизматичния лидер, са: по същество е против статуквото и се бори да го промени; има идеализирана визия, която е много различна от статуквото; споделянето на личните виждания и идеализираната визия го превръщат в харесван и уважаван герой, с когото останалите желаят да се идентифицират и имитират; експерт по използване на необичайни средства за излизане извън съществуващия ред; оригинален или неподвластен на съществуващи норми; има силна мотивация да води; притежава персонална власт (базирана на знания, уважение и възхищение пред един неповторим герой); трансформира хората, за да постигне тяхната ангажираност с радикалните промени, които препоръчва.



Един трансформационен лидер мотивира подчинените да надхвърлят първоначалните си очаквания за изпълнение, като акцентира върху важността на възможните възнаграждения и начините за тяхното получаване, като успява да постави интереса на екипа или организацията над личния интерес на всеки и като променя или повишава потребностите на индивидите.

Но харизматичното лидерство може да има и „тъмна страна”, ако лидерът е прекалено обсебен от себе си, поставя личните си потребности над всичко или използва силно ефективни комуникационни умения за да заблуждава или манипулира останалите.

**Суперлидерът** отива една стъпка по-далеч от трансформационния; той помага на подчинените да открият, използват и максимизират своите способности. Суперлидерството започва със **самолидерство**. *„Самолидерството е влиянието, което упражняваме върху себе си, за да достигнем самомотивацията и самонасочването, от което се нуждаем, за да работим добре”* (1, стр.627). Един суперлидер се опитва да превърне своите подчинени в самолидери като им служи за модел на самолидерство, насърчава ги да се упражняват и след това да представят самолидерски поведения и мотивира тези поведения чрез възнаграждения. Възнагражденията на един самолидер включват естествените възнаграждения, които произтичат от задачата, като чувство за компетентност и повишена отговорност, себепризнание, самовъзнаграждение и др.

## II

# МОТИВАЦИЯ

Мотивацията на служителите влияе по безспорен начин върху производителността на всяка организация. За проблем с мотивацията се говори, когато поведението се насочва към цели, различни от организационните или се представя на равнище много под способностите на изпълнителите. Най-производителните организации са тези, в които служителите могат да задоволяват

личните си потребности, докато допринасят за достигане на организационните цели. Най-ефективните мениджъри са тези, които осигуряват възможност на подчинените си да задоволят своите потребности на работното място.

**Тази част от девета тема ще ви помогне да:**

- дефинирате същността на мотивацията и нейната значимост в организацията;
- описвате ролята на индивидуалните потребности в процеса на мотивация;
- дискутирате разликата между факторите, създаващи удовлетворение и неудовлетворение на работното място и тяхната връзка с мотивацията на изпълнителя;
- обяснявате влиянието на очакванията и възприятията за справедливост върху мотивацията на служителя;
- представяте характеристиките на една мотивираща длъжност;
- характеризирате понятието „управление чрез цели“;
- обсъждате използването на различни типове и схеми за подкрепяне на поведението в т.нар. „поведенческа модификация“;
- коментирате характеристиките на ефективните системи за възнаграждение в организацията.

## **1. СЪЩНОСТ НА МОТИВАЦИЯТА**

Мотивацията е *съвкупност от сили, които подтикват хората да се държат по определен начин* (2, 150). Някои служители в организацията работят с най-голямо усърдие, други полагат точно толкова усилия, колкото да не правят лошо впечатление на околните, а трети не вършат почти нищо. Целта на

мениджъра е да максимизира броя на служителите от първата категория и да минимизира тези от последната.

В повечето случаи, производителността на един индивид се определя от три неща: 1) *мотивация* - желание да работи добре, 2) *способности* - качества да работи добре и 3) *трудова среда* - необходимите средства, оборудване, материали и информация. Ако той няма необходимите способности, мениджърът знае какво да прави – или да му осигури обучение, или да го замени с друг; ако има проблем с трудовата среда, мениджърът също знае какво да предприеме – ще промени средата, за да подпомогне по-доброто изпълнение. Но ако проблемът е в мотивацията, задачата на мениджъра е по-трудна и предизвикателна. Личностното поведение е сложен феномен и мениджърът може да бъде силно затруднен да определи точното естество на проблема и неговото възможно решение. По тази причина, през последните 50 години, няма управленска тема, която да е получила по-голямо внимание от мотивацията.

### **1.1. ЗНАЧЕНИЕ НА МОТИВАЦИЯТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

Защо бизнесът и научните работници се интересуват толкова от мотивацията?  
Има поне четири причини:

- 1) ефективността на организацията като цяло зависи от изпълнението на индивидите и групите в нея;
- 2) за да разберем как функционира една организация, ние трябва да сме наясно преди всичко защо служителите се държат по определен начин;
- 3) заради натиска на конкуренцията, по-високите оперативни разходи и изискванията на външната среда, организациите трябва да направят всичко, на което са способни, за да останат производителни;
- 4) съвременните организации вече осъзнават колко важно е създаването на запас от талант, който да бъде постоянен резервоар на умения и способности и да ги поддържа конкурентоспособни в дългосрочен план.

### **1.2. ХАРАКТЕРИСТИКИ НА МОТИВАЦИЯТА**

Мотивацията има няколко съществени характеристики:

1) *човешкото поведение не е случайно* - всяко действие е резултат от някаква вътрешна мотивация. Това не означава, че поведението е предвидимо, а просто че винаги има някаква причина за него, известна или неизвестна;

2) *индивидите не винаги разбират собствената си мотивация* - хората може да не са наясно с причините за своите действия или потребностите, които се опитват да задоволят;

3) *човешкото поведение е насочено към достигане на цели* - идеята е, че личните потребности ще бъдат задоволени, когато се достигнат целите;

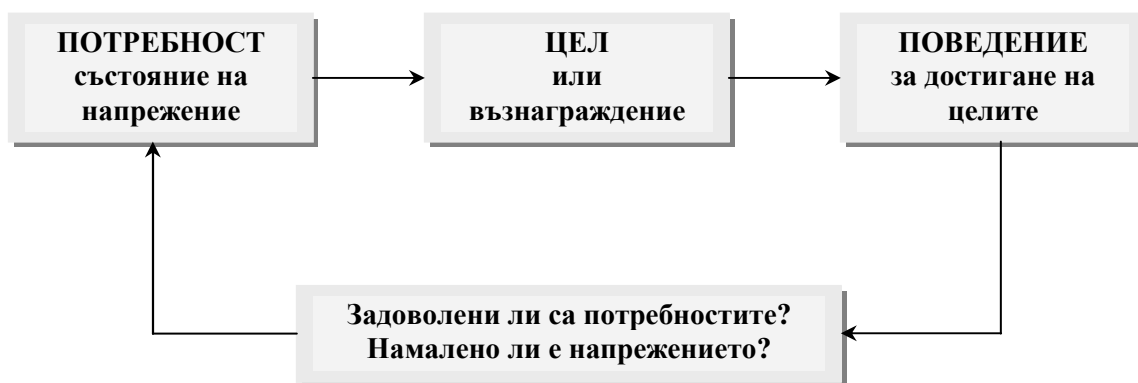
4) *целите не контролират поведението* - целите *влияят* върху поведението и дават на индивида посока, в която да се опита да задоволи своята потребност. Една цел е толкова по-привлекателна, колкото по-голямо е неудовлетворението от незадоволената потребност. Така че, каквато и да е целта, тя извлича своята атрактивност от потребностите, които задоволява;

5) *след като се задоволи една потребност, възниква друга* - хората непрекъснато задоволяват някакви нужди, опитвайки се да подобрят своето съществуване;

6) *задоволената потребност не е мотиватор* - след като задоволи определена своя потребност, индивидът вече няма мотивация да насочва поведението си към цели, свързани с нея.

### 1.3. ПРОЦЕСЪТ НА МОТИВАЦИЯ

Процесът на мотивация започва с осъзнаване наличието на някаква вътрешна **потребност**, което създава напрежение и подтиква индивида да избере **цел** и да се бори за нейното реализиране. Ако **действията** са успешни и достигнат поставената цел, то потребността **се задоволява** напълно или частично и напрежението намалява (вж. фиг. 1) (5, стр.524).



Фиг. 1. Процесът на мотивация

Във всеки момент личността има множество *потребности*, които се характеризират с различно равнище на интензивност (храна, приятелства, постижения, почивка и безопасност и т.н.). Те са динамични и непрекъснато се променят, тъй като някои от тях се задоволяват, а други нарастват по интензивност.

*Целите*, които хората избират, за да задоволяват своите потребности, зависят от различни фактори. В общия случай, човек се опитва да избира такива цели, които е способен да достигне и които ще задоволят потребностите му в най-висока степен. Всяка избрана цел задоволява някакви потребности, като в същото време затруднява задоволяването на други. Когато решават как да постъпят, хората са склонни да изберат цели, които са им донесли удовлетворение в миналото и избягват тези, които не са в състояние да достигнат или които не са им донесли успех. Изборът на цели се влияе също от социалните норми, ценности и стандарти за приемливо поведение.

След избора на цел следва избор на *поведение*; обикновено има различни възможности за достигане на целта. Човек избира поведение в зависимост от това как преценява своите способности да го представи и колко вероятно е чрез него най-ефективно да достигне избраната цел. Отново се предпочитат действия, донесли успех в миналото.

Целият процес на мотивация, макар и представен в най-опростения си вариант, е съпроводен с множество трудности поради изключителната сложност на връзките между категориите **потребност - цел - поведение**. Във връзка със задоволяването на потребностите е възможно служителят:

1) да не е способен да идентифицира цел, която да постави във връзка със своята потребност;

2) да не е способен да идентифицира форма на поведение(средство) за достигане на целта;

3) да е наясно с необходимото поведение за достигане на целта, но да не е способен да го представи;

4) да достигне целта, но да открие че тя не задоволява потребността му.

Във връзка с избора на цели и поведения трябва да се има предвид, че:

1) една цел може да задоволи множество различни потребности;

2) множество различни цели могат да допринесат за задоволяване на една и съща потребност;

3) множество различни поведения могат да доведат до достигане на една цел.

## **2. ЕВОЛЮЦИЯ НА УПРАВЛЕНСКИТЕ ПОДХОДИ ЗА МОТИВАЦИЯТА**

До настъпването на Индустриалната революция повечето стоки се произвеждат в малки дюкяни под директното ръководство на мениджър-собственик. Заради силно персоналния характер на отношенията „собственик – работник”, социалната близост на трудовата среда и липсата на алтернативни възможности за работа, основните форми на мотивация са дългосрочната връзка между господаря и чирака и страха поради заплахата от уволнение. Финансовите и социални последици от уволнението обикновено са достатъчни, за да мотивират работниците да се трудят усърдно. Но с началото на Индустриалната революция, връзката „собственик – работник” става по-безлична и поддържането на производителна работна сила придобива първостепенна важност. Има три причини, поради които мениджърите насочват вниманието си към производителността:

1) големите инвестиции в заводи и оборудване правят производителната работна сила необходима за тяхната възвръщаемост;

2) поточният характер на производствените операции и безличната природа на връзката „собственик – работник” изискват нов тип управление на човешките ресурси;

3) социалният дарвинизъм идва на мода; това означава, че всеки работник е отговорен за собственото си изпълнение, но никой не носи отговорност за изпълнението на останалите. Чрез някакъв тип „естествен подбор” добрите работници процъфтяват, докато посредствените отпадат (2, стр.155).

## 2.1. ТРАДИЦИОНЕН ПОДХОД

Посочените фактори водят до оформянето на мениджърска философия, наречена **традиционен мениджмънт**. Традиционният подход към разбиране мотивацията на служителите е представен от работата на Фредерик Тейлър (8, стр.265). Според него, мениджмънтът знае повече за задачите, които се изпълняват от работниците и може да им посочи единствения най-добър начин за тяхното извършване, което ще подобри производителността. Освен това, Тейлър предлага използването на „заплащане на парче”, тъй като *икономическата печалба е единственото нещо, което мотивира всеки*. С други думи, работниците могат да бъдат подтикнати към добро изпълнение дори на повтарящи се, отегчителни задачи, ако са мотивирани чрез достатъчно заплащане.

Други допускания на традиционния подход са, че работата е неприятна за повечето хора и че парите, които печелят са по-важни за тях от естеството на работата, която вършат. Тази философия се базира на схващанията за човешката природа, които Дъглас МакГрегър нарича Теория X (вж. глава втора). Най-общо, омразата към работата е толкова силна, че дори обещанието за възнаграждение няма да я преодолее. „Хората ще приемат възнагражденията и ще се стремят непрекъснато към по-високи, но сами по себе си те няма да „произведат” необходимото усилие. Само заплахата от наказание ще свърши работа” (7, стр.385).

Въпреки, че значимостта на парите като мотивиращ фактор не може да се оспори, привържениците на традиционния подход имат твърде ограничено схващане за ролята на паричната компенсация и не отчитат влиянието на други мотивационни фактори.

## 2.2. ПОДХОД НА ЧОВЕШКИТЕ ОТНОШЕНИЯ

Когато традиционният модел за мотивация се приема от бизнеса като „единствения“ правилен подход, започват да възникват множество проблеми. Някои от тях произтичат от факта, че мениджърите поставят жестоки ограничения на системата за възнаграждения. Работниците разбират, че техните надници не нарастват пропорционално на производителността им. В същото време сигурността на работата им е застрашена поради навлизането на нови механизирани производствени методи, изискващи по-малко хора. Безработицата и уволненията стават често срещани явления. Работниците реагират с изобретателни методи за намаляване на производителността, защитавайки в същото време своите работни места. Профсъюзите получават силно влияние в икономиката и невиджания растеж на благосъстоянието започва да забавя своите темпове (2, стр.167). В опит да преодолеят процеса на упадък, мениджърите започват да преразглеждат отношението си към човешката природа.

**Подходът на човешките отношения** възниква под влияние на т.нар. *Хоторнски изследвания* (Елтън Мейо, Уестърн Илектрик) (6, стр.112). Те подчертават ролята на **социалните процеси на работното място**. Основните заключения са, че служителите искат да се чувстват полезни и важни, както и да принадлежат към социална група и че тези потребности са по-мощен мотиватор от парите. От мениджърите се изисква да създават условия на служителите да се чувстват значими, да им осигуряват достатъчно информация и да им позволяват поне минимално самонасочване и самоконтрол при изпълнение на рутинните дейности. Очаква се впечатлението за участие и значимост да задоволи основните социални потребности на работниците и да създаде по-висока мотивация за изпълнение. Например, един мениджър може да даде възможност на работната група



да участва във вземането на решение, въпреки че той може вече сам да го е взел. Символичният жест на признание вероятно би насърчил мотивацията, макар че служителите реално не участват в процеса.

Основна грижа на мениджмънта стават морала на служителите, добрите комуникации и удовлетворението от работата. Възниква очевидна необходимост от обучение на нивовите мениджъри в тези области. Единственият елемент, който остава непроменен, е естеството на задачите в производствения процес. Както един автор отбелязва, първостепенната цел на мениджъра е много подобна на тази при традиционния модел – да се увери, че работниците се подчиняват на неговата власт (11, стр.203).

### **2.3. ПОДХОД НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

Според този подход, хората се мотивират от *сложна съвкупност от променливи*, като признание, социални потребности, пари, постижения и множество други фактори. Необходимо е да се даде възможност на всеки работник да използва своите лични способности, за да получи удовлетворение от работата си и да достигне организационните цели в същото време.

В основата стоят схващанията за човешката природа, които МакГрегър нарича Теория Y. Тя признава интелектуалния потенциал на работниците и твърди, че организационните цели се достигат най-добре, ако подчинените имат глас в решенията. Предоставянето на по-голяма независимост на служителите при изпълнението на неговите специфични задачи, е жизнено важен елемент от мотивационния процес. Според **подхода на човешките ресурси**, ролята на мениджъра не е да манипулира работниците, а да създава атмосфера, в която те да могат да използват своята ангажираност и мотивация, за да задоволяват личните си потребности, наред с организационните.

## **3. СЪДЪРЖАТЕЛНИ ТЕОРИИ ЗА МОТИВАЦИЯТА. МОТИВИРАНЕ ЧРЕЗ ПОТРЕБНОСТИ И УДОВЛЕТВОРЕНИЕ.**

Съдържателните мотивационни теории се насочват към *вътрешни* за индивида променливи (инстинкти и потребности), които създават напрежение, подтикващо към търсене на удовлетворение; те са статични и сравнително елементарни поради описателния си характер. Произлизат предимно от областта на психологията, социологията и социалната психология.

### 3.1. ЙЕРАРХИЯ НА МАСЛОУ

Както вече знаете, през 1935г. американският психолог (зоолог, етнолог и др.) Ейбрахам Маслоу създава първата теория за потребностите и тя все още е един от най-популярните и добре познати мотивационни модели (12, стр.365).

ПОТРЕБНОСТ	ОРГАНИЗАЦИОННИ УСЛОВИЯ
<i>Физиологична</i>	Заплащане, задължителни програми за закуска и обяд, ведомствени жилища.
<i>Сигурност</i>	Пенсия, старшинство, заплащане, дългосрочен или краткосрочен трудов договор, грижи за децата, медицинско и стоматологично обслужване, физическа безопасност на работното място.
<i>Любов</i>	Почивки/кафе паузи/.
<i>Принадлежност</i>	Спортни екипи/отбори/.
<i>Свързаност</i>	Екскурзии и социални събития.
<i>Присъединяване</i>	Работни екипи, заплащане.
<i>Уважение</i>	Автономност, отговорност, признание, повишения, участие в управлението, обучение в нови умения, заплащане /като символ на статус/, престижно местоположение и обзавеждане на офиса.
<i>Постижения</i>	Предизвикателна работа.
<i>Компетентност</i>	Заплащане.
<i>Власт</i>	Ръководен пост, пълномощия.
<i>Себеактуализация</i>	Предизвикателства.
<i>Растеж</i>	Автономност, линии на кариерата.

Фиг. 2. Механизми за задоволяване на потребностите (3, стр.128)

Тази мотивационна теория дължи голямата си популярност най-вече на своята простота и логичност, а не на задълбочени изследвания. Въпреки своите недостатъци, йерархията на Маслоу може да се използва за диагностициране вероятния ефект от определени действия върху мотивацията; задават се три въпроса: 1) *Кои потребности на служителя са задоволени?* 2) *Коя от незадоволените му потребности е най-нискостояща в йерархията?* 3) *Може ли тази потребност да бъде задоволена с определените действия?*

### 3.2. ЙЕРАРХИЯ НА АЛДЕРФЕР

Клейтън Алдерфер обединява петте равнища на потребности в три, а именно - **съществуване, свързаност и растеж**. Това е логично, тъй като средствата за задоволяване на потребностите могат да бъдат групирани така: към първата група се отнасят тези потребности, които са *удовлетворими с материални стимули* (физиологични и потребности от сигурност, които всъщност се свързват с нуждата от гаранции за дългосрочно многократно задоволяване на биологичните потребности); към втората група се отнасят потребностите, свързани с *принадлежността към някаква неформална група* (социални и потребности от уважение, които на практика са трудно разграничими) и към третата - потребностите от *растеж и развитие* на личността (което дава основание себеуважението да бъде отделено от четвърто ниво при Маслоу и отнесено именно тук).



Фиг. 3. Йерархия на К.Алдерфер (3, стр.128)

По-съществената корекция е по отношение на движението между потребностите или смяната в приоритетите. Според Маслоу, ако един индивид не успее да задоволи дадена своя потребност, той не би прогресирал към различно ниво, обричайки се на “вечна” фрустрация (незадоволеност). Алдерфер твърди, че е напълно възможно този индивид да постигне удовлетворение по *регресивен* път, т.е. засилвайки интереса си към потребност с разполагаеми удовлетворители или ако вторичните потребности не могат да бъдат задоволени, нараства желанието за задоволяване на първичните (например невъзможността да се задоволи потребността от социално взаимодействие може да увеличи желанието за повече пари или по-добри условия на труд).

Активността на една потребност не се определя от това дали е задоволена или не; един индивид може съвсем съзнателно да промени източника си на напрежение, замествайки вертикалното движение в йерархията на потребностите с хоризонтално (склонен е към замяна на едно достатъчно малко благо за друго достатъчно голямо, т.е. към преподреждане и преоценка на относителната значимост на своите ценности, желания и стремежи), което прави човек доста по-свободен в избора си на поведение, а не жертва на собствените си инстинкти. Разнопосочното движение и до голяма степен контролируема последователност в приоритетите запазва индивида в състояние на равновесие със своята вътрешна среда.

Въпреки, че тази теория не достига популярността на Маслоу, тя е по-реалистична, защото допуска еднаква активност на нивата към даден момент; един индивид може да работи за растеж, дори ако потребностите от съществуване или свързаност не са задоволени.

Когато теорията на Алдерфер се използва за мотивиране на служителите, се задават същите въпроси както при Маслоу плюс още три: 1) *Какви са потребностите на служителите?* 2) *Кои потребности са били задоволени и по какъв начин?* 3) *Коя незадоволена потребност е най-нискостоящата в йерархията?* 4) *Фрустрирани ли са били някакви по-високостоящи потребности?* 5) *Пренасочили ли се е служителя към по-нискостояща поребност?* 6) *Как може да се задоволят незадоволените потребности?*

### 3.3. ТЕОРИЯ НА МАККЛЕЛАНД

През 1940-те години харвардския психолог Дейвид МакКлеланд започва да изучава т.нар. вторични потребности, които ***се придобиват с измененията в ценностната система*** (т.е. под влияние на околната среда, опита и възрастта) - **приобщаване, власт и постижения** (1, стр.398). По-късно се прибавя и потребността от **компетентност**, която е твърде различна от потребността от постижения. Всяка от тях съществува независимо от степента на задоволеност на останалите, т.е. по принцип е възможно всички да са силно активни, но на практика това се наблюдава много трудно, защото предполага взаимноизключващи се поведения.

С най-широка популярност се ползва изследването на потребността от **постигания**. Най-силен мотивиращ ефект за служители с подобна потребност се съдържа в поставяне на умерено предизвикателни цели, възлагане на индивидуална отговорност и осигуряване на незабавна обратна връзка за качеството на изпълнението. Тези личности избягват много лесни или много трудни задачи. Не обичат голям риск, защото не получават удовлетворение от случайния успех; не обичат и малък риск, защото няма предизвикателство за уменията им. Когато има приблизително еднакъв шанс за успех или провал, е налице оптимална възможност

да се изпита чувство за постижение и удовлетворение от вложените усилия. Въз основа на своето убеждение, че хората могат да придобият такава потребност, МакКлеланд съставя обучаващи програми, които учат мениджърите как да се държат като личности с висока потребност от постижения.

За разлика от нея, потребността от *компетентност* не се нуждае от стандарти и съизмерване с околните, нито от признание. Подобна личност се движи в собствена орбита, мотивирана от стремежа да “надмине” себе си и да достигне съвършенство; това обаче крие риск от изкривено възприемане на реалността и недооценяване значимостта на на междуличностните отношения и на оптималните (смислени) равнища на изява.

Стремежът към *приобщаване* намира удовлетворение в интензивната близост, приятелско общуване и взаимно разбиране. Обяснимо е, че тази потребност е трудно съвместима с професията на мениджъра, поради противоречието между желанието да бъдеш приет и харесван, и необходимостта да поставяш точни задачи, да следиш изпълнението и да налагаш наказания.

*Властта* се асоциира с влияние и контрол над други лица и събития, поради което най-добрите мениджъри са тези с активна потребност от власт, удовлетворявана чрез конструктивното ѝ използване за достигане на организационните цели. Личностите със силна потребност от власт са по-загрижени за своя престиж и влияние над останалите, отколкото за ефективното си изпълнение.

### 3.4. ДВУФАКТОРНА ТЕОРИЯ НА ХЕРЦБЕРГ

Фредерик Херцберг интервюира 203 счетоводители и инженери с цел да определи факторите, “виновни” за удовлетворението и неудовлетворението на работното място (8, стр.272). В последствие класифицира всички посочени причини в 14 основни фактора, свързани с отношението към работата (вж. таблица 1).

Установява се, че съвършено различни групи фактори провокират позитивни или негативни чувства към изпълняваната работа, откъдето произлиза и терминът “двуфакторна” теория. *Неудовлетворението* и *удовлетворението* не са противоположни краища на един единствен, непрекъснат континуум (както е според

традиционното схващане), а връзката между тях се опосредства от нулева точка, асоциирана с *липса на неудовлетворение* и *липса на удовлетворение*. Противоположността на удовлетворението не е неудовлетворението; премахването на неудовлетворителните характеристики от работата няма автоматично да я направи удовлетворяваща. Както се вижда на таблица 1, противоположността на "Удовлетворение" е "Липса на удовлетворение", а противоположността на "Неудовлетворение" е "Липса на неудовлетворение".

Удовлетворението на работното място е посочено по-често във връзка с вътрешни фактори като постижение, признание, характеристики на работата, отговорност и повишение. Тези фактори са дефинирани като резултати, свързани със съдържанието на изпълняваната задача; наричат ги **мотиватори**, защото всеки от тях е асоцииран с високо равнище на усилие и изпълнение.

Според хипотезата на Херцберг, мотиваторите са тези, които могат да придвижат една личност от състояние на липса на удовлетворение до удовлетворение, поради което мениджърите могат да мотивират само чрез включването им в работата на служителя, т.нар. *обогаляване на длъжността*.

Таблица 1. Хигиенни фактори и мотиватори

МОТИВАТОРИ	ХИГИЕННИ ФАКТОРИ
<p>1) <i>Постижения</i> (предизвикателна работа, делегиране на пълномощия и отговорност, участие в планирането и поставянето на цели, контрол върху качеството на изпълнение).</p> <p>2) <i>Характер на работата</i>.</p> <p>3) <i>Отговорност</i> (свобода и намаляване на външния контрол).</p> <p>4) <i>Възможност за растеж</i> (придобиване на нови умения и способности, познания, включване във вземането на решения и решаването на проблеми; получаване на своевременно, точна и специфична обратна връзка за качеството на изпълнение).</p> <p>5) <i>Признание</i> (да бъде резултат от постижение; получава се от организацията, мениджърите, колегите, клиентите или обществото; варира от вербално или</p>	<p>1) <i>Заплащане и др. икономически фактори</i> (това са всички възнаграждения, получавани автоматично заради заеманата длъжност - заплата, болнични, пенсия, компенсации, платен отпуск, здравна осигуровка, платено образование; тук не се включват възнагражденията, които се получават като награда за добро изпълнение).</p> <p>2) <i>Техническа компетентност на началника</i>.</p> <p>3) <i>Условия на труд</i> (осветление, температура, вентилация, шум; места за паркиране, стаи за почивка, кафенета).</p> <p>4) <i>Организационни политики и управление</i> (адекватни и справедливи цели, политики, процедури, практики и правила).</p> <p>5) <i>Взаимоотношения с началника</i>,</p>

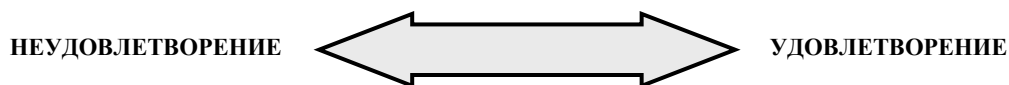
<p>писмено признание до увеличение в заплащането и премии).</p> <p>6) <b>Повишение.</b></p>	<p><b>подчинените или колегите</b> (формални и неформални взаимодействия; групи, екскурзии).</p> <p>6) <b>Фактори в личния живот.</b></p> <p>7) <b>Статус.</b></p> <p>8) <b>Сигурност на работното място</b> (сигурна работа, старшинство).</p>
---	---

Сред най-често споменаваните източници на неудовлетворение са: управление на компанията, техническа компетентност на низовия мениджър, заплащане, взаимоотношения с началника, условия на труд и други външни фактори в околната среда. Тази втора група е наречена **хигиенни фактори**; един индивид ще изпитва липса на неудовлетворение, когато няма оплаквания относно хигиенните фактори.

Въз основа на направените заключения, Херцберг дефинира следните основни положения в управлението на трудовото поведение:

- 1) *нивото на хигиенните фактори трябва да се покачва непрекъснато, за да предотврати появата на неудовлетворение;*
- 2) *хигиенните фактори никога не могат да служат като мотиватори.*

**ТРАДИЦИОННА ГЛЕДНА ТОЧКА**







Фиг. 4. Две гледни точки за удовлетворението от труда

Към теорията има много критики:

- 1) процедурата, използвана от Херцберг е ограничена от изследователския метод за събиране на данните;
- 2) надеждността на методологията е под въпрос, тъй като разчита на интерпретации;
- 3) теорията, в степента на своята валидност, предлага обяснение на удовлетворението, но не е истинска теория за мотивацията;
- 4) няма общ измерител на удовлетворението;
- 5) игнорират се индивидуалните различия и ситуационните променливи;
- 6) Херцберг твърди, че съществува връзка между удовлетворението и производителността, но методологията, която използва в своето изследване се насочва единствено към удовлетворението, а не към производителността.

Въпреки критиката към теорията, само в рамките на две десетилетия след нейното огласяване са публикувани над 3 350 статии във връзка с удовлетворението на работното място. Днес също е широко прилагана от мениджърите.

### 3.5. ТЕОРИИ ЗА ДЛЪЖНОСТНИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Длъжностите се различават; някои са по-интересни и предизвикателни от други. Теориите за длъжностните характеристики се опитват да идентифицират специфични *характеристики* на длъжността, как те се комбинират и каква е връзката между тях и мотивацията на служителите, удовлетворението и изпълнението.

Двуфакторната теория на Херцберг и изследванията върху потребността от постижения, са по своята същност теории за длъжностните характеристики: Херцберг твърди, че длъжности, които осигуряват възможност за постижения, признание и др. подобни, ще повишат удовлетворението на служителя; аналогично, според МакКлеланд хората със силна потребност от постижения се представят най-добре в длъжности, които предлагат лична отговорност, обратна връзка и умерен риск.

### **Модел на длъжностните характеристики**

Според този модел, всяка длъжност може да бъде описана в пет измерения:

1) ***разнообразие на уменията*** - степен, в която длъжността включва разнообразни дейности, така че служителят може да използва разнообразните си умения и таланти;

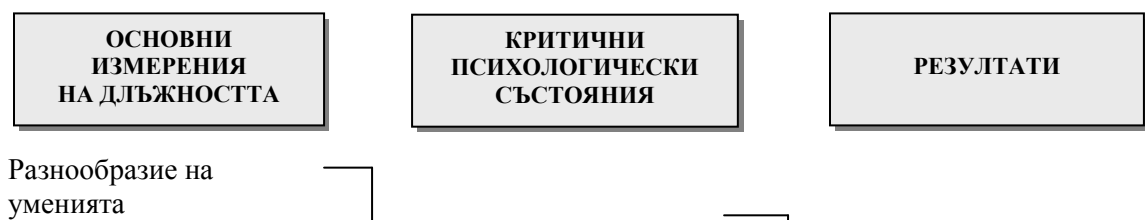
2) ***идентифицираност със задачата*** - степен, в която длъжността изисква завършване на пълен и ясно разграничим работен модул;

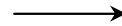
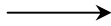
3) ***значимост на задачата*** - степен, в която длъжността има значително влияние върху работата на други хора;

4) ***автономност*** - степен, в която длъжността осигурява свобода, независимост и самостоятелност на индивида при определяне на процедурите, които ще използва;

5) ***обратна връзка*** - степен, в която се получава директна и ясна информация за ефективността на изпълнението на индивида.

Фиг. 5 представя модела.





Фиг. 5. Модел на длъжностните характеристики

Първите три измерения - разнообразие на уменията, идентифицираност и значимост, се комбинират в *съдържателност* на работата. Ако присъстват в длъжността, може да се очаква, че изпълнителят ще я възприема като важна, стойностна и смислена. Длъжности, които съдържат висока автономност, дават чувство за *лична отговорност* за резултатите, а обратната връзка *осведомява* за ефективността на изпълнителя. От гледна точка на мотивацията, според този модел, индивидът се чувства вътрешно възнаграден, когато научава (знания за резултатите), че лично той (възприета отговорност) се е представил добре във задача, която представлява интерес за него (възприета съдържателност). Колкото повече присъстват тези три психологически състояния, толкова по-висока би била

мотивацията, изпълнението и удовлетворението на служителите, по-малко отсъствията и вероятността за напускане на организацията.

Както се вижда на фигурата, връзката между измеренията на длъжността и резултатите се модифицира от силата на потребностите от растеж, т.е. стремежа на служителя към себеуважение и себеактуализация. Това означава, че индивиди със силна потребност от растеж е по-вероятно да попаднат в трите посочени психологическите състояния, когато длъжностите им са обогатени, в сравнение с тези които нямат потребности от растеж.

Възможно е основните измерения да се комбинират в индекс, наречен **Общ мотивационен потенциал**.

$$\text{ОМП} = \left[ \frac{\text{Разнообразие на уменията} + \text{Идентифицираност със задачата} + \text{Значимост на задачата}}{3} \right] \times \text{Автономност} \times \text{Обратна връзка}$$

Фиг. 6. Изчисляване на общия мотивационен потенциал

За да има длъжността висок мотивационен потенциал, е необходимо поне един от трите фактора, водещи до възприето съдържание да бъде висок, както и автономността и обратната връзка. Ако мотивационният потенциал е висок, моделът предвижда мотивацията, изпълнението и удовлетворението да бъдат позитивно повлияни, а вероятността за отсъствия и текучество - негативно повлияна.

#### 4. ПРОЦЕСНИ ТЕОРИИ ЗА МОТИВАЦИЯТА.

## МОТИВИРАНЕ ЧРЕЗ СПРАВЕДЛИВОСТ, ОЧАКВАНИЯ И ПОСТАВЯНЕ НА ЦЕЛИ

За разлика от съдържателните, процесните мотивационни теории се насочват към *външни* фактори (възнаграждения, познания и характеристики на трудовата среда), за да обяснят как чрез възприятията за взаимодействие между личност и организация поведението придобива *целенасоченост* или как индивидът взема решение относно количеството вложени усилия в зависимост от очакваните възнаграждения; те са динамични и по-комплексни.

Процесните теории включват три различни мисловни процеса или **когниции**. Когниция представлява "всяко знание, мнение или убеждение относно околната среда, собствената личност или нечие поведение" (9, стр.145). Когнициите, включващи *социални сравнения, очаквания и поставяне на цели*, влияят върху поведението по различен начин.

### 4.1. ТЕОРИЯ ЗА СПРАВЕДЛИВОСТТА

Тя води началото си от **теорията за социалното сравнение**. При липса на обективни измерители на производителността или подходящо отношение, индивидите оценяват и сравняват своето изпълнение и отношението, което получават, спрямо изпълнението и отношението към останалите (11, стр.211); те разглеждат своите ресурси и резултати в съотношение и го сравняват със съотношението на някой друг. Обектът, с който избират да се сравнява, е много важна променлива.

Според тази теория, служителите се интересуват не само от абсолютния размер на възнагражденията, които получават за своите усилия, а също така и от тяхната *справедливост* спрямо получаваното от останалите. При наличие на несъответствие се създава напрежение, а това напрежение се превръща в мотив за борба за справедливост.

$$\frac{\text{РЕЗУЛТАТИ (ЛИЧНИ)}}{\text{РЕСУРСИ (ЛИЧНИ)}} = \frac{\text{РЕЗУЛТАТИ (ЧУЖДИ)}}{\text{РЕСУРСИ (ЧУЖДИ)}}$$

**Ресурси** могат да бъдат: стаж, усилия, възраст, изпълнение, време, отдаденост на организацията, образование, пол, интелигентност, осигуреност с необходимими средства и др.

**Резултати** са: заплащане, възможности за повишение, статус на длъжността, одобрение от началника, уважение от колегите, опасни условия на труд, монотонност, увеличение, несигурна работа, умора.

Служителите са мотивирани да намаляват всяка възприета несправедливост като променят или ресурсите, или резултатите.

УСЛОВИЕ	ОТГОВОР
$\frac{\text{Резултати А}}{\text{Ресурси А}} > \frac{\text{Резултати Б}}{\text{Ресурси Б}}$	А увеличава ресурсите А иска намаляване на резултатите Б намалява ресурсите Б иска увеличаване на резултатите А или Б променя обекта на сравнение
$\frac{\text{Резултати А}}{\text{Ресурси А}} < \frac{\text{Резултати Б}}{\text{Ресурси Б}}$	Б увеличава ресурсите Б иска намаляване на резултатите А намалява ресурсите А иска увеличаване на резултатите А или Б променя обекта на сравнение

Фиг. 7. Реакции спрямо несправедливите условия

Изследванията сочат, че:

1) *несправедливостта, създавана от надценяването, няма значимо влияние върху поведението в повечето ситуации* - очевидно хората са по-толерантни към този тип несправедливост, отколкото към подценяването;

2) *не всички хора са еднакво чувствителни към несправедливостта* - например, има много малко хора, които действително предпочитат тяхното съотношение “Резултати:Ресурси” да бъде по-малко от това на обекта, с който се сравняват. За тях посочените твърдения не са особено точни.

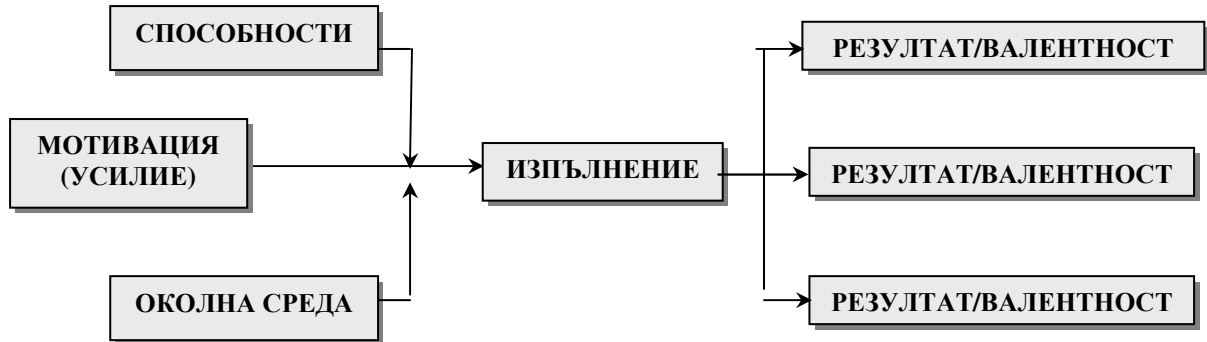
Въпреки, че теорията за справедливостта звучи доста логично, няма достатъчно надежден емпиричен материал. Хората се различават в преценката си за справедливост и реагират по различен начин. В известен смисъл теорията прекалено

опростява мотивацията, като не взема под внимание индивидуалните потребности, ценности или персоналност.

## 4.2. ТЕОРИЯ НА ОЧАКВАНЕТО

Теорията на очакването доминира в областта на мотивацията от началото на 1970-те години, най-вече защото има силна емпирична подкрепа, обединява разнообразни гледни точки за мотивацията и осигурява ясни начини за повишаване мотивацията на служителите. Тя интегрира много от елементите на теориите за потребностите, теорията за справедливостта и теорията на подкрепянето.

Основната идея се съдържа в следното твърдение на Виктор Вруум (6, стр.157): *“Ако един работник вижда високата производителност като път, водещ към достигане на една или повече лични цели, той ще се стреми да бъде производителен. Обратно, ако той вижда ниската производителност като път за достигане на своите цели, той ще бъде ниско производителен”*.



Фиг. 8. Модел на очакването

Според тази теория, стремежът на индивида да се държи по определен начин, зависи от силата на очакването, че действието ще бъде последвано от определен резултат и от привлекателността на този резултат за индивида. Това дава основание мотивацията да се асоциира с рационален модел за вземане на решение: *за да има мотивирано поведение, е нужно един служител да вярва, че вложеното на повече*

*усилия ще доведе до по-добро изпълнение и че именно това изпълнение ще доведе до желаните от него резултати.*

Тъй като най-ценните елементи в тази теория не могат да бъдат илюстрирани графично, математизирания вариант поставя акцент върху *вероятностите*, чрез които възприятията на един служител въздействат върху неговото изпълнение; те се мултиплицират в *обща стойност на очакването* по следния начин:

$$\begin{aligned} \text{ОЧАКВАНА СТОЙНОСТ} & \quad \text{ОЧАКВАНЕ (Усилие:Изпълнение)} \times \\ \text{НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО} & \quad = \text{ОЧАКВАНЕ (Изпълнение:Възнаграждение)} \times \\ & \quad \text{ОЧАКВАНЕ (Възнаграждение:Удовлетворение)} \end{aligned}$$

По причина, че резултатите от едно поведение са винаги повече от един, моделът работи със сумарни очаквания:

$$\text{ОС} = P_0 \times [P_1.V_1 + P_2.V_2 + \dots P_n.V_n], \text{ където}$$

**ОС** - обща очаквана стойност

**P<sub>0</sub>** - вероятност влагането на усилия да се отрази пропорционално върху изпълнението,  $0 \leq P_0 \leq 1$  (възприятия за лична ефикасност)

**P<sub>1</sub>, P<sub>2</sub>...P<sub>n</sub>** - вероятност за получаване на резултат №1, 2... n

**V<sub>1</sub>, V<sub>2</sub>...V<sub>n</sub>** - валентност(ценност) на резултат №1, 2...n,  $-1 \leq V \leq +1$

**n** - брой на факторите,  $n > 0$

*Очакването* за връзка между влагането на усилия и доброто изпълнение се влияе от следните фактори: себеуважение, предишен успех в изпълнението на задачата, помощ от страна на прекия началник и подчинените, наличност на необходимата информация, качествени материали и оборудване.

Очакването за връзка между доброто изпълнение и получаването на възнаграждение се нарича още *инструменталност*.

Очакването за връзка между възнаграждението и удовлетворението се нарича *валентност*. Тя показва колко харесва или не харесва индивида конкретен резултат; зависи изключително от неговите потребности.



Насочването на усилия от страна на мениджъра към въздействие върху очакванията на служителите за получаване на удовлетворение, са единствения път за създаване на мотивация. Той включва следната последователност от стъпки:

1) *намерете начин да установите потребностите на служителите.* Най-добрият вариант е те сами да посочат възнагражденията, които биха оценили високо, а не да се опитвате да направите заключение въз основа на поведението им. По-лесно е да се посочи желана цел, отколкото да се конкретизира вътрешна нужда;

2) *ясно е, че не всички от посочените възнаграждения ще бъдат възможни, затова се постарайте да намерите заместители.* Концепцията за тоталните възнаграждения (total rewards) и регресивното движение в йерархията на потребностите допускат заменяемост между възнагражденията, т.е. компенсират липсващите. Изключение са само тези служители, които са трайно привързани към определен тип възнаграждение и не приемат никаква друга алтернатива;

3) *осигурете всички ресурси, необходими за високо равнище на изпълнение,* за да елиминирате възприятията за негативно влияние на околната среда;

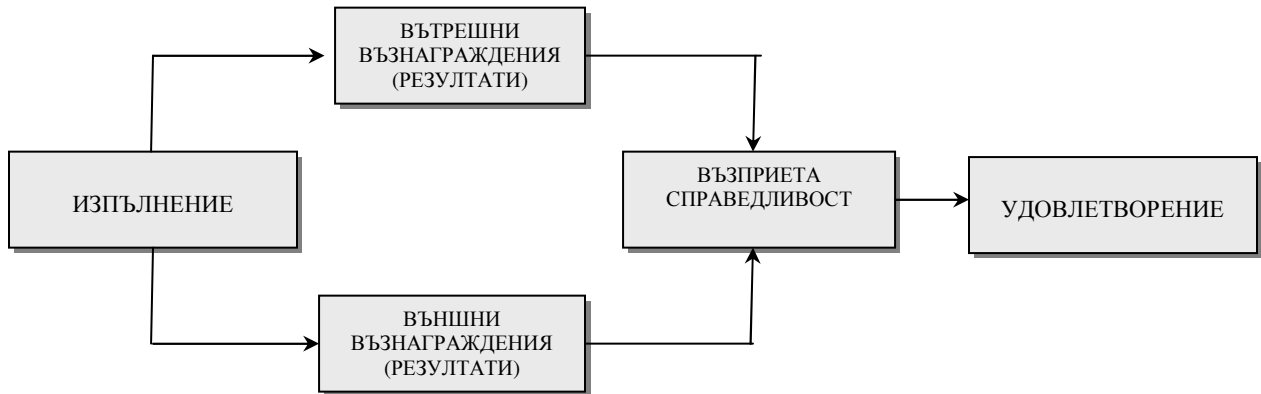
4) *убедете се, че служителите притежават способности и квалификация да се справят.* Ако има такива, които биха се затруднили, осигурете допълнително обучение или инструкции; с това преодолявате синдрома на придобитата безпомощност (learned helplessness) и осигурявате високи възприятия за лична ефикасност. Последните две действия създават високо очакване “Усилие – Изпълнение”;

5) *направете ясна връзка между тези възнаграждения и високото изпълнение чрез подходяща система за оценка на изпълнението.* С това въздействате върху очакванията “Изпълнение – Резултат”.

### **4.3. МОДЕЛ НА ПОРТЪР - ЛОУЛЕР**

Портър и Лоулер разширяват теорията на очакването (4, стр.448). Както вече знаете, според подхода на човешките отношения, удовлетворението на служителите води до добро изпълнение на задачите, но изследванията не доказват наличието на такава връзка. Според Портър и Лоулер тя наистина съществува, но е в

противоположна посока, т.е. доброто изпълнение може да доведе до високо удовлетворение. Фиг. 9 обобщава логиката в теорията.



Фиг. 9. Разширение на теорията на очакването (12, стр.365)

Изпълнението води до получаване на различни възнаграждения. Някои от тях са външни (като заплащане и повишение), а други са вътрешни (като себеуважение и чувство за постижение). Индивидът оценява справедливостта на възнагражденията спрямо вложените усилия и достигнатото равнище на изпълнение. Ако ги възприема като справедливи, той се чувства удовлетворен.

#### 4.4. АТРИБУТИВНА ТЕОРИЯ

Според атрибутивната теория, индивидите наблюдават поведението, включително своето собствено, и след това посочват причини (правят атрибуции) за него (8, стр.280). Както е отбелязано на фиг. 10, хората *наблюдават* своето поведение (с потенциалните проблеми, свързани със себевъзприятието) и решават дали то е основно мотивирано от *вътрешни* или от *външни фактори*. Това решение впоследствие диктува техните реакции спрямо бъдещи мотивационни фактори.

Ако един служител реши, че е вътрешно мотивиран (от предизвикателното естество на работата, например), той ще търси повече вътрешни мотивационни фактори в бъдеще. Аналогично, ако прецени, че е мотивиран от външни фактори

(като заплащане), той ще търси повече такива в бъдеще, ще ги оценява по-високо и ще реагира по-силно на тях.

Атрибутивната теория твърди, че хората могат да променят своите възприятия. Мениджърите трябва да са наясно с тези ефекти, защото те могат да доведат до неочаквана и дори нежелана промяна. Един вътрешно мотивиран служител, поставен на длъжност, която е външно възнаградена, може да стане повече външно и по-малко вътрешно мотивиран. Заплащането на хора, доброволно желаещи да изпълнят някаква задача, защото я харесват, може да стане причина те да я харесват по-малко в бъдеще и да намали вероятността за доброволност, особено ако по-късно заплащането се премахне.



Фиг. 10. Атрибутивен модел на мотивацията

Атрибутивните процеси могат да играят важна роля в мотивацията, но за съжаление все още не са достатъчно изследвани.

## 4.5. ТЕОРИЯ ЗА ПОСТАВЯНЕТО НА ЦЕЛИ

В края на 1960-те години Е. Лок твърди (10, стр.314), че желанието да се работи за някаква цел, е основният източник на трудова мотивация. Това е така, защото **целта показва на служителя желано бъдещо състояние** - какво трябва да се свърши и какви усилия са необходими за това.

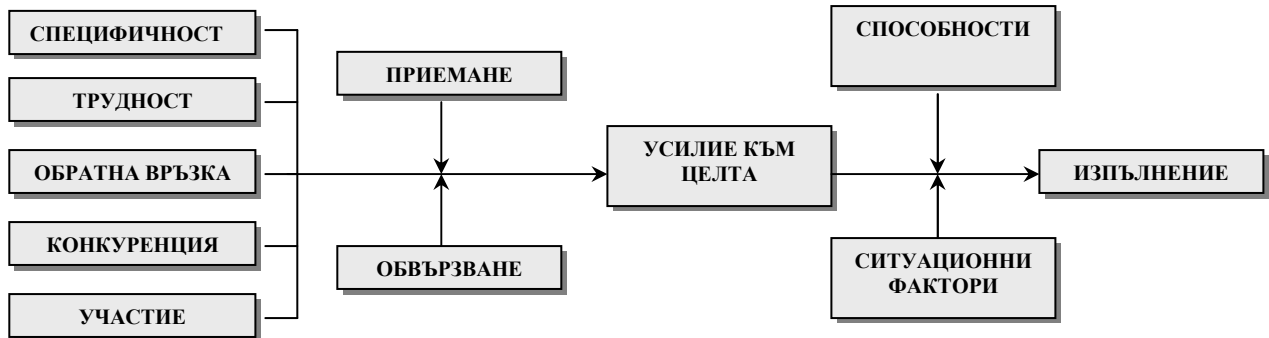
Поставянето на цели има 4 мотивационни механизма:

1) *целите насочват вниманието* - те фокусират вниманието на индивида към това, което е важно и значимо;

2) *целите регулират усилията* - равнището на усилията е пропорционално на трудността на целта;

3) *целите насърчават постоянството* - една трудна цел, която е важна за индивида непрекъснато му напомня да продължава с усилията си в правилната посока;

4) *целите подпомагат стратегиите и плановете за действие* - те насърчават хората да разработват стратегии и плановете за действие, които им позволяват да ги достигнат.



Фиг.11. Характеристики на целите и изпълнение

Целите трябва да притежават определени характеристики:

1) **специфичност** - степен, в която тяхното достигане може да се наблюдава и измерва количествено;

2) **трудност** - отразява количеството усилие, необходимо за тяхното достигане. Много трудните цели действат демотивиращо, тъй като се възприемат за невъзможни; много лесните цели не водят до повишаване на производителността;

3) *обратна връзка* - хората винаги се интересуват от своя успех, особено тези с потребност от постижения;

4) *конкуренция* - може да бъде полезна, стига индивидуалните задачи да не са взаимосвързани. Също така, ако конкуренцията се фокусира върху количеството, качеството може да пострада;

5) *участие* - повишава разбирането и приемането на целта. То често води до поставяне на по-трудни цели, което на свой ред води до по-добро изпълнение.

*Приемането* на целите е степента, в която индивидите приемат определена цел като собствена. Ако целта не е приета от своя изпълнител, останалите ѝ характеристики нямат значение. Целите не се приемат, ако индивидите ги смятат за недостижими или няма облаги за тяхното достигане.

*Обвързване* с целите е степента, в която индивидите се посвещават на усилията си да ги достигнат. Както приемането, така и обвързването, са необходими условия, за да се насочат усилия към достигане на целите.

Приемането на поставените цели или обвързването на изпълнителя с достигането на целите, е различно. По принцип, един подчинен е по-малко склонен да приеме една цел като собствена и да се опитва да я достигне, ако мениджъра постави целта сам, вместо съвместно с подчинения. Обвързването се влияе не само от участието в поставянето на целите, но също и от пълномощията на този, който я поставя самостоятелно или съвместно, натиска от страна на колегите за достигане на целите, ценностите и възнагражденията, свързани с достигането на целите, очакванията на личността за успех. Високо очакване (че усилието ще доведе до изпълнение) плюс високо лично възприятие за ефективност или личната преценка за способността да представи определено поведение (цел), също влияят върху обвързването и изпълнението. Служителите са склонни да завишават целите си след успех и да ги занижават след провал.

## 5. ТЕОРИЯ ЗА ПОДКРЕПЯНЕТО. МОТИВИРАНЕ ЧРЕЗ ПОСЛЕДИЦИ

През 1911г. психологът Едуард Торндайк формулира *закона за следствието*: “поведение, което се придружава от позитивни последици, вероятно ще бъде повторено” (9, стр.249). **Поведенческата модификация** се опитва да влияе върху поведението на хората чрез систематично управление на трудовите условия и последиците от действията на служителите. В този смисъл, **теорията на подкрепянето** е контрапункт на теорията за поставяне на цели, тъй като според нея околната среда управлява поведението, т.е. човешкото поведение се оформя от своите последици (21). Тъй като не се занимава с причините за поведението, тя не е мотивационна теория в истинския смисъл. В същото време осигурява мощно средство за анализ на факторите, които контролират поведението и заради това се включва в представянето на мотивацията.

Както вече знаете, подкрепянето на поведението бива четири основни типа: позитивно подкрепяне, негативно подкрепяне, наказание и затихване. Моментът и честотата на подкрепянето значително влияят върху неговата ефективност. В зависимост от това дали поведението се подкрепя при всяко представяне или не, подкрепянето бива постоянно (непрекъснато) или частично.

*Постоянното* подкрепяне води до бързо научаване, но за съжаление, ако по някаква причина се преустанови, настъпва бързо затихване. В повечето случаи е непрактично да се подкрепя постоянно.

Таблица 2. Сравнение между схемите на подкрепяне

ПОКАЗАТЕЛ	СХЕМИ НА ПОДКРЕПЯНЕ				
	<i>Постоянно</i>	<i>Фиксиран коефициент</i>	<i>Променлив коефициент</i>	<i>Фиксиран интервал</i>	<i>Променлив интервал</i>
Скорост на научаване	много висока	висока	ниска	много ниска	умерена
Скорост на отговор	много ниска	много висока	много висока	ниска	умерена
Стабилност на отговора	много висока	висока	висока	много ниска	ниска до умерена
Скорост на затихване	много висока	висока	много ниска	умерено висока	ниска

**Частичното** подкрепяне може да бъде според времевия интервал или според броя повторения. Има четири основни схеми:

1) **фиксиран интервал** - подкрепянето е през определени времеви периоди, например веднъж седмично. Отличава се с бавно научаване и умерено бързо затихване. Бавен отговор и много ниска стабилност на отговора (хората започват да се стараят непосредствено преди подпомагането и след това отново се отпускат);

2) **променлив интервал** - подкрепянето се извършва през някакъв среден интервал, който не е точно фиксиран. И четирите показателя са по-добри от предишните;

3) **фиксиран коефициент** - подкрепянето се извършва след представяне на определен брой правилни поведения. Има много бърз отговор и стабилност на отговора. Бързо научаване, но и бързо затихване;

4) **променлив коефициент** - подкрепяне на променлив брой правилни поведения (лотариен принцип). Затихването е много бавно.

Като цяло, непрекъснатото подкрепяне на фиксиран интервал по-ефективно насърчава желаното поведение в краткосрочен план; подкрепянето на променлив коефициент е по-ефективно в дългосрочен план.

Важно е да се има предвид, че стимулът, който извършва подкрепянето, се определя по своя *ефект*, а не по съдържанието си; ако една последица не предизвиква желанието от мениджъра ефект, то тя не е позитивен стимул, въпреки че по принцип може да е нещо приятно.

## 6. ПРАКТИЧЕСКИ МОДЕЛ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА МОТИВАЦИОННИТЕ ТЕОРИИ

Успешното проектиране и реализиране на мотивационни програми не е лесна задача. Мениджърите не могат просто да вземат една от разгледаните теории и да я приложат буквално.

**Мотивационната програма** има за цел да подобри производителността в организацията и първият въпрос, който се поставя, е относно *връзката между*

мотивация и изпълнение. Те не са еквивалентни; мотивацията е само един от множеството фактори, които оказват влияние върху изпълнението.





Фиг. 12. Стъпки при разработване на мотивационна програма

Например, лошото изпълнение може да се дължи най-вече на липса на способности или технологични фактори, което не може да бъде заменено с наличие на мотивация. Затова мениджърите трябва точно да преценят степента, в която мотивацията оказва влияние върху изпълнението.

Освен това е необходимо да се обмисли метода за оценяване изпълнението на служителите. Без *надеждна система за оценка на изпълнението* е трудно, дори невъзможно точно да се разграничат добрите от лошите изпълнители. Това затруднява оценяването ефективността на всяка мотивационна програма.

Ако се използват възнаграждения като мотиватори, мениджърите трябва да вземат под внимание *точността и справедливостта на системата за възнаграждения*. Както твърди теорията на очакването, обещанието за увеличени възнаграждения няма да стимулира по-голямо усилие и добро изпълнение, докато тези възнаграждения не се обвържат ясно с изпълнението. Освен това, според теорията за справедливостта, мотивацията се влияе от възприятията на служителите за справедливост при разпределение на възнагражденията. Възнагражденията също така трябва да бъдат правилно *интегрирани в системата за оценка*. Ако изпълнението се измерва на индивидуално равнище, трябва да се възнаграждава индивидуалното постижение. От друга страна, ако изпълнението е резултат от групови усилия, възнагражденията трябва да се дават на групата.

Накрая, както се вижда на фигурата, е полезно да се идентифицират *индивидуални и ситуационни фактори*, които влияят върху мотивацията: индивидуални характеристики, различни длъжностни характеристики (автономност и отговорност), характеристики на трудовата среда (колеги и началник) и характеристики на околната среда (технологични и икономически фактори).

# ТЕМА ДЕСЕТ

## КОНТРОЛЪТ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

### 1. СЪЩНОСТ НА КОНТРОЛА КАТО ФУНКЦИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО

**Контролната функция** в управлението има за задача да оцени дали ръководството на организацията взема правилни решения и кога трябва да предприеме коригиращи мерки. Ако мениджърите могат да определят целите и да ги постигнат без сериозни отклонения, контрол няма да бъде нужен, но между времето, в което целите са били определени, и времето, в което те ще бъдат постигнати, могат да се случат много неща както вътре в самата организация, така и в нейната външна среда. Измененията могат сериозно да повлияят на функционирането и развитието на организацията по набелязаните цели, а в редица случаи измененията означават промяна на самите цели. Една добре създадена и функционираща система за контрол може да помогне на ръководството да регистрира, наблюдава и реагира на изменящите се условия. В този контекст можем да определим контрола като процес, който осигурява достигане на целите на организацията.

**Контролът** е управленска функция, чрез която ръководството *осигурява условия за протичане на операциите и постигане на целите в организацията*. Неговото предназначение е *да се установи степенна на съответствие между фактическите резултати и планираните (предвидените) такива*. Отклонението от планираните резултати е основание за предприемане на **корективни действия** – промяна на целите, промяна на условията на работа, промяна в действията на изпълнителите.

Както става ясно, между управленските функции планиране и контрол има много тясна връзка (вж. Таблица 1); те се допълват в един

непрекъснато повтарящ се цикъл, целящ усъвършенстването на дейността на фирмата. Планирането определя целите, начините за постигането им и разпределя задачите и задълженията; контролът сравнява текущите резултати с планираните и ги оценява.

Таблица 1. Връзка между управленските функции планиране и контрол

<b>Параметри за сравняване</b>	<b>Планиране</b>	<b>Контрол</b>
<b>Цел на функцията</b>	Определя направленията на дейностите на организацията (целите)	Насочва дейността към достигане целите на организацията
<b>Ресурси</b>	Разпределя ресурсите на организацията	Осигурява ефективно използване на ресурсите
<b>Проблеми</b>	Предвижда проблемите	Разкрива необходимостта от коригиращи действия
<b>Работник</b>	Мотивира за изпълнение на целите	Определя необходимостта от възнаграждение и санкциониране.

**Необходимостта от контрол** в една организация е следствие от:

- 1) неопределеността на поведението на факторите от външната среда на организацията;
- 2) необходимостта от предупреждение за възникващи кризисни ситуации;
- 3) необходимостта от поддържане на успех и висока конкурентоспособност;
- 4) необходимостта от всеобхватност на управленските функции на ръководителя на една организация.

**Задачите на контрола** в организацията можем да дефинираме по следния начин:

1) откриване на фактори във вътрешната и външната среда на организацията, влияещи върху дейността и изискващи съответна реакция;

2) откриване на нарушения, пречки и пропуски в работата на организацията и подпомагане при определянето на мерките за отстраняването им;

3) откриване на неясно изразени тенденции;

4) създаване на основа за оценка на ефективността на функциониране на организацията и работа на персонала.

**Обект на контрол** в една организация са:

1) ресурсите на организацията – човешки, материални, финансови;

2) дейността на организацията;

3) резултатите от дейността на организацията.

## 2. ВИДОВЕ КОНТРОЛ

### 2.1. ВИДОВЕ КОНТРОЛ СПОРЕД ЦЕЛИТЕ

Според целите на контрола в организацията, разграничаваме стратегически и оперативен контрол.

#### 1. СТРАТЕГИЧЕСКИ КОНТРОЛ

Когато контролът *се простира върху хоризонта на стратегическите цели, плановете и показатели*, говорим за стратегически контрол. Той съпътства цялостния процес на стратегическо планиране. Неговите особености произтичат от характеристиките на стратегическите решения: комплексност и дългосрочност. **Стратегическият контрол** се влияе силно от неопределеността и риска на стратегическите плановете, по принцип. В този смисъл, неговата задача е да тества периодично стратегическите

планове и тяхното изпълнение, да предупреждава за заплахите и да сигнализира за необходимите промени (7, стр. 182).

Могат да се разграничат следните **дейности при реализацията** на стратегическия контрол:

1) *стратегическо наблюдение на околната среда* - целта е да се набавя информация за състоянието на околната среда, настъпващите промени в нея и съпътстващите проблеми, които могат да се появят в процеса на осъществяване на стратегията;

2) *стратегически контрол върху ресурсите* - неговата задача е да следи за оползотворяването на ресурсите, така както е заложено в плана. В случая се следи за изпълнение на плановите показатели. Анализират се отклоненията и се определят евентуални промени в текущата дейност на организацията;

3) *стратегически контрол върху дейностите* - наблюдава се изпълнението на стратегическите цели. Този контрол се осъществява в процеса на изпълнение на стратегията. Той дава данни за това дали стратегическия курс се спазва на базата на регистрирани смущения и отклонения извън областта на прогнозните (допустимите) такива.

Основната задача на стратегическия контрол - да ограничава риска - се решава чрез наблюдение на рисковите фактори и зони.

## **2. ОПЕРАТИВЕН КОНТРОЛ**

Насочен е към ресурсите и дейностите в организацията. Този контрол се извършва *чрез измерване на резултатите и оценка на изпълнението на плановете*, като по този начин се разкриват отклоненията на получените резултати от желаните такива. Той периодично проверява дали заложените в плана мероприятия са подходящи за постигане на целите.

Съвременен вид оперативен контрол е **бюджетният контрол**. Той е вторият етап на процеса на бюджетно управление. В бюджетния контрол *се установява степента на изпълнение на годишните цели на фирмата*, описани чрез бюджетния пакет от процеса на бюджетно

планиране, *и се предприемат корективни мерки* по отношение на дейността и управлението на фирмата (2, стр. 45).

Процедурите в рамките на оперативния контрол са изцяло формализирани (вж. фиг.1). Както се вижда от фигурата, могат да се разграничат четири главни стъпки:

1) *разработване и приемане на определени стандарти и изисквания* - най-общо, стандартите и изискванията означават нормативно определени целеви стойности за изпълнение на определени дейности и операции. Те могат да бъдат физически измерими, но също така представляват определени норми за поведение. Стандартите и изискванията обикновено произтичат от целите на организацията. Погледнато по-общо, те отразяват възприетата от организацията стратегия и са свързани с индикаторите и показателите, които се използват в процеса на планиране и отчитане. Организационните стандарти, използвани в контролната система, трябва да бъдат различни от продуктовите стандарти, свързани с националната стандартизационна система. Тук става дума не само за точно определени изисквания по отношение на тегла, размери, цветове и т.н., но и за начини на осъществяване на определени дейности;



Фиг.1. Стъпки в процеса на оперативния контрол (5, стр.15)

2) *измерване и отчитане на резултатите от дейността* - измерването на резултатите от дейността е постоянна задача в една организация. Контролът може да бъде ефективен, когато получените данни от измерването са адекватни и достоверни. Ако един ръководител отговаря за контрола върху продажбите, то дневните, седмичните и месечните данни за продажбите представляват фактически информация, свързана с измерването на неговата дейност. За един “Ръководител производство”, дейността се измерва в произведените бройки, качеството или обема на продукцията. За служителите в администрацията дейността се измерва с качествени и количествени показатели;

3) *сравняване на измерените резултати от дейността на организацията със стандартите, разработени в първа стъпка* - резултатите могат да бъдат по-високи, по-ниски или същите, както са набелязаните в стандартите. Практически е изключено да бъде

постигнато точно съответствие. Някои отклонения са в рамките на допустимото и те са дори дефинирани още в процеса на планиране и формиране на стандартите. Отклоненията извън допустимото обаче са сигнал за тревога.

Не винаги сравняването на фактическите и планираните резултати е така лесно, както например в производството на оперативно равнище, където то може да се извършва автоматизирано. В други случаи обаче, това сравнение не е толкова лесно и очевидно. За голяма част от дейностите, за които такива сравнения не могат да бъдат направени по прост физически или количествен път, се търсят спомагателни фактори, които да покажат в каква степен осъществяваната дейност отговаря на изискванията;

4) *изолиране и анализиране на причините за разликите* - дори положителното, на пръв поглед, отклонение може да разкрива настоящи или бъдещи проблеми в дейността на организацията. Например произведената в по-голям обем продукция може да е за сметка на качеството, изразходване на повече средства, технологично претоварване на машините, увеличаване на запасите от готова продукция и т.н.

Най-често отклоненията се дължат на:

- грешки в планирането (пренебрегнато влияние на познати фактори, неточна преценка на собствените възможности);
- възникване на непредвидими събития и действия на случайни фактори;
- неправилно определени критерии и срокове за контрол, нерегламентирани области на допустимите отклонения;
- грешки на управлението. Появяват се в процеса на вземане на решения, при прилагане на методите за изпълнение на основните задачи (в областта на производството, развитието и внедряването, реализацията).



На практика се анализират само онези отклонения, които попадат в зоната на “критичните”. Причината е, че анализът на всички отклонения изисква време, пари, висока компетентност.

Анализът на отклоненията предоставя информация за коригиращи решения. Реакцията може да бъде различна:

1) *решението на ръководството може да бъде да не се предприема нищо, да се запази съществуващото положение* - такава реакция е адекватна тогава, когато дейността повече или по-малко съвпада с разработените и приети в контролната система стандарти;

2) *ръководството може да вземе решение да се коригират отклоненията* - конкретното корективно действие е съответстващо на характера на причината, която го е породила. Това може да изисква пренастройване на мощностите, промяна на договорите с контрагентите, засилване контрола върху качеството на суровините, които използва организацията, повишаване квалификацията на работниците и т.н.;

3) *често срещана реакция е изменението на самите стандарти* - те биха могли да не отговарят точно на възможностите и условията за осъществяването на дейността, могат да бъдат по-високи или по-ниски и това означава на практика, че трябва да бъдат променени. При сравнението, индикация за необходимостта от промяна на стандартите например може да бъде, че всички служители и работници, изпълняващи аналогични дейности, са надминали стандартите или че никой не е могъл да ги достигне. В друга ситуация е възможно стандартът, когато е бил приет да е отговарял на реалните условия, но промените в организацията или нейната външна среда да изискват изменения на самите стандарти.

## **2.2. ВИДОВЕ КОНТРОЛ СПОРЕД ВРЕМЕТО НА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ**

В зависимост от времето на осъществяване, разграничаваме предварителен, текущ и последващ контрол. Трите вида контрол се

различават по времето на тяхното провеждане, но имат една и съща цел - постигане на планираните резултати от дейността на организацията. Най-ефективен е предварителният контрол.

### **1. ПРЕДВАРИТЕЛЕН КОНТРОЛ**

Той се извършва *до началото на фактическата работа*. Чрез него *се оценява готовността на организацията за работа*, насочена към изпълнение на определени цели.

Осъществяването на предварителния контрол, по същество, се изразява в *създаването и съблюдаване на правила, процедури и стандарти*. Основните области на предварителния контрол са човешки, материални и финансови ресурси.

### **2. ТЕКУЩ КОНТРОЛ**

Извършва се *в процеса на изпълнение на дейностите* в организацията. Чрез него се оценява изпълнението на текущия план. Той *сравнява* получените резултати със създадените стандарти.

Текущият контрол, чрез обратната връзка, осигурява на ръководството информация, позволяваща да се предприемат своевременно, ако е необходимо, коригиращи мерки относно поведението на изпълнителите или условията на изпълнение на работата в организацията.

### **3. ПОСЛЕДВАЩ ИЛИ ЗАКЛЮЧИТЕЛЕН КОНТРОЛ**

Той се извършва *след изпълнение на задачите*. По същество, при този контрол *се сравняват фактическите резултати с набелязаните такива*. Това позволява да се анализират резултатите и да се оценят силните и слабите страни в работата на организацията по изпълнение на поставените задачи. Обратната връзка се използва в последствие, след получаване на резултатите.

Функции на заключителния контрол са да осигурява необходимата информация за планирането на аналогични задачи в

бъдеще и да подпомага мотивирането на персонала, чрез адекватно възнаграждение или съответно санкциониране.

При разграничаването на контрола на предварителен, текущ и последващ трябва да се отчитат следните *особености*:

1) всеки вид контрол има свой собствен начин на осъществяване, въпреки че всеки от трите типа контрол включва стандарти, дейности по отчитането и възможни корективни действия;

2) някои контролни действия се срещат и при трите вида контрол. Например, контролът на качеството включва контрол над суровините (предварителен контрол), непрекъснато контролиране изпълнението на операциите (текущ контрол) и контрол на качеството на готовата продукция (последващ контрол);

3) всеки от видовете контрол изисква детайлна мрежа за комуникация и информация. Трябва да се съобщават стандарти, да се предават резултатите на заинтересованите страни, да се изпраща информация относно корективни действия.

### **2.3. ВИДОВЕ КОНТРОЛ СПОРЕД ФУНКЦИОНАЛНИТЕ ОБЛАСТИ**

В зависимост от това към кои функционални области на организацията е насочен контролът, разграничаваме различни видове.

#### **1. ПРОИЗВОДСТВЕН КОНТРОЛ:**

- контрол върху *материалите* - количество, качество, ритмичност на доставките;

- контрол върху *готовия продукт* - количество, качество, ритмичност на производството;

- контрол върху *производствените разходи*.

#### **2. МАРКЕТИНГОВ КОНТРОЛ:**

- контрол върху *продажбите* на готова продукция;

- контрол върху *цените*;
- контрол върху *разходите за реализация* на готовия продукт.

### **3. ФИНАНСОВ КОНТРОЛ:**

- контрол върху *бюджета* (планиране на приходите и разходите);
- анализ на *приходите и разходите*;
- анализ на *финансовото състояние*;
- *възвращаемост* на инвестициите.

### **4. КОНТРОЛ ВЪРХУ ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ:**

- контрол върху *набирането на персонала*;
- контрол върху *подбора на кадрите*;
- контрол върху *назначението*;
- контрол върху *мотивацията*;
- контрол върху *обучението*;
- контрол върху *атестациите и възнагражденията*.

## **3. СЪЗДАВАНЕ НА ЕФЕКТИВНИ СИСТЕМИ ЗА КОНТРОЛ**

Контролът е предизвикан от факта, че цялостната дейност на организацията цели получаването на някаква ефективност. Именно поради това е необходимо да се контролира всяка от дейностите на организацията, за да се установи степента, в която е получена желаната ефективност.

При изграждането на контролната система в организацията следва да се спазват следните **принципи** ( 6, стр. 149-150):

1) *интеграция на контрола с планирането* - както вече бе отбелязано, между тези две основни функции, на базата на обратната връзка, съществува силна зависимост и колкото по-добре се осъществява тази връзка, толкова и системите на контрол ще бъдат по-работоспособни. При това интегриране е необходимо, за целите на

контрола, елементите на планирането да бъдат взети като определящи фактори. Например, тъй като целите са част от процеса на планиране, за разработването на стандартите и тяхното възприемане в контролната система е необходимо тяхното директно обвързване с целите и дългосрочните планове. По този начин стандартите ще отразяват действително доколко набелязаните дейности са били правилно реализирани;

2) *гъвкавост* – една ефективна контролна система трябва да бъде гъвкава, за да се адаптира към настъпващите изменения вътре в организацията и в нейната околна среда. На стандартите не бива да се гледа като на определени веднъж завинаги нормативни документи и сякаш да се следват техните изисквания, дори и при променящи се условия;

3) *точност и надеждност* - на пръв поглед това е очевидно, но много често ръководните решения се вземат на базата на некоректна информация. Причина за това може да бъде и недостатъчно добре функциониращата контролна система. Акуратността се изразява в точни и прецизни измервания на резултатите от дейностите и подготвянето в писмена форма на отчети и доклади, които са основни елементи в системата за контрол. Това се отнася както за контрола, осъществяван на оперативно ниво, така и за стратегическия контрол;

4) *спазване на сроковете*, определени за осъществяване на контролните дейности - не бива да се отлага набелязаната предварително проверка за изпълнението на една или друга дейност. На практика това означава да не се отива и в друга крайност - извършването на повърхностен контрол само и само да бъде спазен срокът. Контролните дейности, измерванията и сравненията със стандартите трябва да се осъществяват с такава честота, с каквато го изисква съдържанието на контролираната дейност и процедурите на контролната система. За различните ресурси контролът се осъществява в различни интервали;

5) *обективност* – обективността на информацията, получавана от системата за контрол е от особено значение при осъществяването на контрола върху човешките ресурси в организацията, тъй като средствата и методите за оценка на хората в организацията в значителна степен носят субективен характер. Много по-лесно е постигането на обективност при контрола върху физическите и финансовите ресурси, където точните данни говорят съвсем обективно за състоянието и постигнатите резултати.

Системата за контрол трябва задължително да предоставя обективна информация на ръководството за оценка и действия, но ръководителят трябва да бъде в състояние да анализира и интерпретира тази информация.

Спазването на тези принципи при изграждането на контролната система в организацията, е предпоставка за реализация на ефективна контролна дейност. С други думи, ефективността на контролната функция зависи от три *условия*:

- *нормите (стандартите)* на променливите, които трябва да се контролират;
- *информацията за изпълнението* на въведените норми (стандарти);
- *коригиращите мерки* в случаите, когато някоя променлива се отклонява от стандарта.

Обобщено *характеристиките* на ефективния контрол можем да опишем по следния начин:

1) *стратегическа насоченост* – контролът да отразява бъдещите приоритети на организацията и да ги поддържа;

2) *ориентираност към резултатите*;

3) *своевременност*;

4) *гъвкавост*;

5) *простота*;

6) *икономичност*.

## 4. ПОВЕДЕНИЕ НА ХОРАТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА ПРИ ФУНКЦИОНИРАНЕТО НА КОНТРОЛНАТА СИСТЕМА

Колкото и да са полезни и ефективни създадените системи за контрол, редица хора в организацията интуитивно, съзнателно или несъзнателно оказват **съпротива** при осъществяването на контролните дейности. Най-често срещаните *причини* за тази съпротива са следните:

1) *наличие на свръхконтрол в организацията* - това се проявява особено негативно в системите за контролиране на поведението на служителите в организацията, при което засиленият контрол ограничава индивидуалното поведение (изисквания по отношение на облеклото, фиксиране на времето за почивка и др.);

2) *неправилно насочване на контролните дейности* - контролната система може да бъде насочена към твърде много количествени стандарти и да не оставя място за анализ, интерпретация и творческо отношение към извършваната работа;

3) *несправедлива оценка и предприета реакция от страна на ръководството*, на базата на осъществяваната контролна функция, също може да доведе до съпротива от страна на служителите;

4) *лошата организация на отчетност на резултатите* и размиването на отговорностите може да създаде основателни предпоставки за съпротива от страна на съвестните работници.

Съпротивата от страна на хората в организациите може да бъде открита. Тогава те отричат явно необходимостта от контрол по принцип и изразяват недоверие в методите за контрол. Понякога се наблюдава тиха съпротива у хората в организацията. В този случай те изпитват страх от резултатите, страх от своите ръководители, съмняват се в

ползите от процеса на контрол, както и в методите и ефективността му. **Съучастие** от страна на работниците в процеса на контролиране може да се появи, ако е налице синхрон между личните и организационните цели, ако е предоставена възможност хората да се включат физически в процеса на контрол в организацията и ако личността има позитивно отношение към личната кариера и организационното развитие.

**Методите за преодоляване на съпротивата** и приобщаване на подчинените могат да бъдат:

1) *организационни* - включване в организационната структура на автономни звена за контрол, гарантиращи обективност, използване на доказани специалисти в ролята на контрольори, делегиране на контролни права на отговорни работници;

2) *мотивиращи* - поставяне на ясни критерии към резултатите от работата на всеки, предварително разясняване на принципите и правилата на контрол и оценка в организацията, създаване на възможност за предложения и мнения (7, стр. 192).

## 5. КОНТРОЛИНГ

Все по-широко в теорията и практиката навлиза концепцията за **контролинг**, разбран като система за управление. Концепцията за контролинг развива контрола като функция по отношение на механизмите на контрол, приоритета на критериите (акцентира върху финансовите показатели) и информационното осигуряване.

Под контролинг разбираме **съвкупността от всички управленски задачи за координирането на планирането и контрола, както и на информационното осигуряване**. В тази връзка координацията предполага, от една страна, създаването на единна система за планиране и контрол, както и система за набиране на информация и от друга страна, непрекъснато осъществяване на



обслужващи дейности в рамките на съществуващата система за планиране, контрол и информационно осигуряване във фирмата. Контрольорът (изпълняващия контролинга) трябва като своеобразен “втори пилот” на ръководството да създаде едно фирмено “инструментално табло”, на което постоянно да се отчитат съответните показания, с други думи - постоянно информирание на ръководството за вероятни изменения. Поради това контролингът не трябва да се приравнява с контрола.

Контролът е по-ограничен и означава сравняване между планирани и реализирани стойности с оглед набирането на информация за резултатите от фирмената дейност и предприемане на подходящи корективни действия. Под контрол се разбира владееенето, управлението и регулирането на управленските функции. За контролинг можем да говорим само тогава, когато съществува цялостна и координирана на фирмено ниво система за планиране, контрол и информационно осигуряване в помощ на ръководителите на фирмата. В случая с контролинга по-подходящо е понятието “контрольорство”, защото така се акцентира върху основната функция на контролинга да подпомага ръководството на организацията.

Като цяло, контролингът изпълнява *задачи*, формулирани от Американския съюз на контрольорите ( FEI - финансов изпълнителен институт) през 1962г.:

- *планиране* (съставяне, координиране и администриране на фирмените планове);
- *съставяне на отчети и консултиране* (планово фактически сравнения, отчети и анализи на дейността на фирмата);
- *оценка и консултиране* (консултиране на ръководството по всички въпроси на планирането, регулирането и контрола);
- *регулиране* (изпълняване на всички регулационни функции, т.е. планиране, контрол, администриране на регулирането);

- *изготвяне на отчетността за държавните служби* (наблюдение и контрол на отчетите, изготвени за държавните служби);
- *осигуряване на имуществото* (вътрешен контрол, реализация, застраховки на имуществото);
- *икономически изследвания* (текущ анализ на околната икономическа среда).

Общовалиден каталог на задачите на контролинга не съществува; те зависят от конкретните потребности на фирмата (4, стр.199-200).

Инструментариумът за *реализация на контролинга* включва:

- 1) *отчетност, ориентирана към решения* - стандартизирани бланки и формуляри, ясни организационни връзки за предаване на данните и за обратна връзка;
- 2) *фирмено планиране*, вкл. изготвяне на бюджет;
- 3) *създаване на отчетно-информационна система* за съдържанието на индивидуалните, груповите и организационните задачи.

В сърцевината на контролинга, като система за управление, стои формирането, следенето и коригирането на финансовите показатели - разходи, себестойност и др. Възловият въпрос е как да се отчитат разходите и себестойността. Съвременните тенденции за преминаване от “счетоводство на разходите” към “контрол върху резултатите” (1, стр. 131) се реализират чрез промени в счетоводната система. Тогава фирмата би могла да използва при ценообразуването не традиционния подход (разходи плюс процент печалба), а подход, основан на контрола върху разходите: определя се пазарно целесъобразна цена и след това се контролират разходите в нея. Така се гарантира пазарната позиция на фирмата и производствената ефективност.

В литературата няма единно становище относно мястото на контролинга в структурата на апарата за управление на организацията.

На практика има различни възможности за организиране дейността на контролинга вътре в организацията (адаптирано по 3):

- *контролингът като структурна част от звеното по финанси* - очевидно е, че при тази форма на организация, контролингът е насочен към финансово-счетоводната дейност в предприятието и следователно има ограничени функции;

- *контролингът като самостоятелно структурно звено* - при тази форма на организация, контролингът е основна функция на мениджмънта и го подпомага като функционален инструментариум за вземане на управленски решения. Заедно със счетоводно ориентирания контролинг, при тази форма се реализира и ориентиран към действието контролинг;

- *контролингът като щабна функция на топ мениджмънта* - в този случай контролингът изпълнява основната си функция да подпомага ръководството при планирането и контрола.

Често малките и средните предприятия не могат да си позволят въвеждането на контролингова система. Затова за много от тях се препоръчва, ако са осъзнали необходимостта от такъв, да се възползват от услугите на външни консултанти.

При въвеждането на контролингова система в предприятието се допускат и *грешки*, които дълго време не могат да бъдат коригирани. За да бъдат избегнати проблемните ситуации е необходимо да се разбере, че (4, стр.217):

- икономическата дейност не е просто “контролинг”;
- по принцип, контролингът във фирмата не може да се въведе без съпротива (веднага се прави асоциация с “контрол”);
- концепцията за контролинга трябва да отразява спецификата на фирмата;
- контролингът не трябва да се превръща в раздуване на бюрокрацията;

- концепцията за контролинга трябва да се приеме и подпомага от всички звена във фирмата;

- контролингът не е чудотворно оръжие, необходима е трезва оценка на неговите възможности;

- въвеждането на контролинга зависи съществено от престижа, който той предлага. Трябва да се изработи стратегия на внедряването му, която да подкрепят всички сътрудници.