

ОСНОВИ НА УПРАВЛЕНИЕТО

Ангел Марчев, мл.

ОРГАНИЗАЦИЯТА КАТО ОБЕКТ НА УПРАВЛЕНИЕ

- ▶ съвкупност от човешки елементи и инструментални средства, координирани по подходящ начин с оглед да се постигнат ефикасно цели с общ интерес
- ▶ управлението представлява (информационен) целенасочен начин на въздействие върху поведението на една организация за постигането на предварително определени цели

ЕВОЛЮЦИЯ НА УПРАВЛЕНСКАТА ТЕОРИЯ

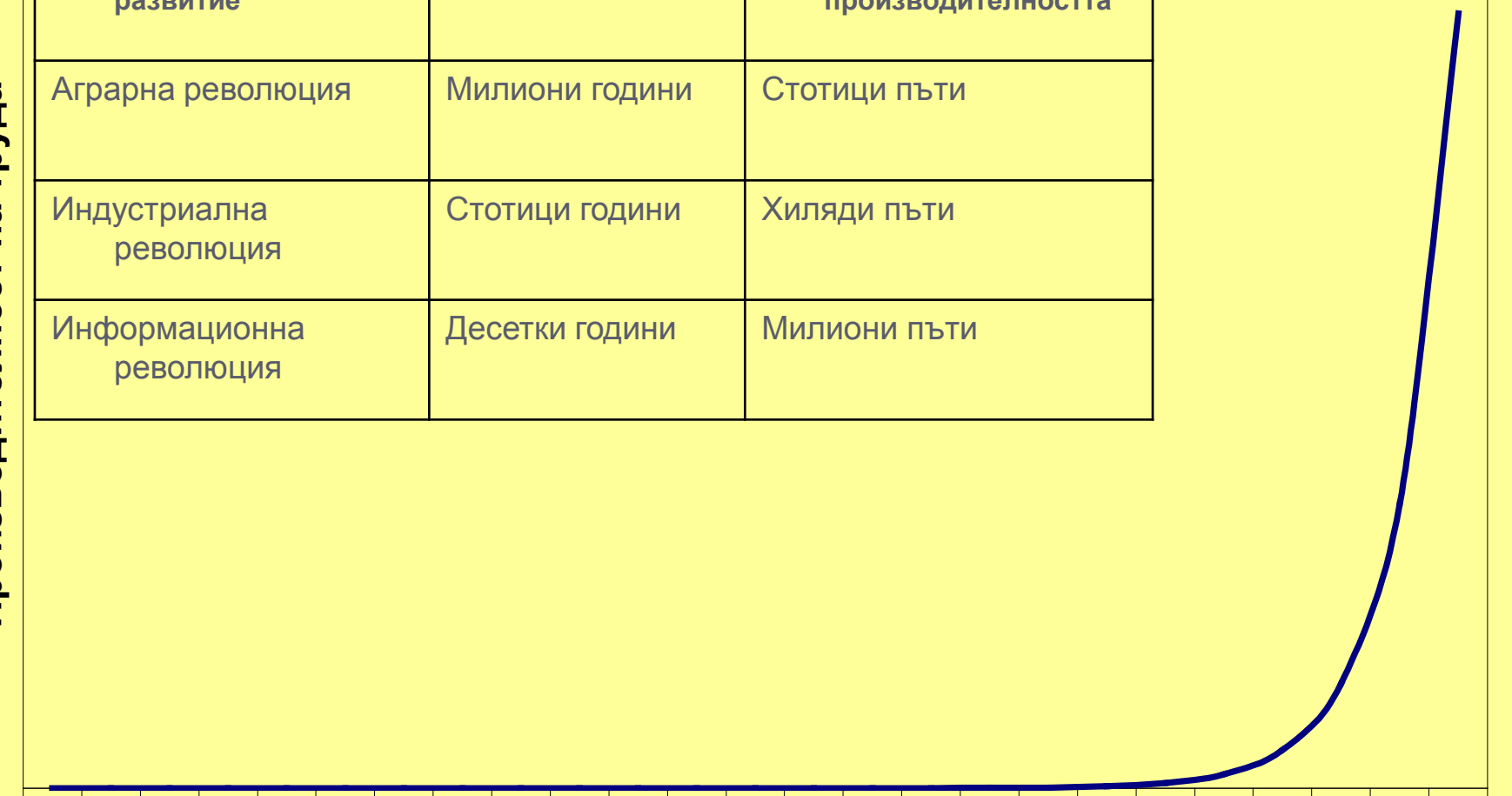
1. Управленската мисъл в доиндустриалните общества.
2. Индустриалната революция и развитието на управленската мисъл.
3. Класическа теория на управлението.
 1. Административна школа за управлението.
 2. Школа на научното управление.
4. Поведенчески теории за управлението.
 1. Школа на човешките отношения.
 2. Поведенческа школа.
5. Количествен подход към проблемите на управлението
6. Системен подход.
7. Процесен поход към управлението.
8. Ситуационен подход към управлението.

СТОПАНСКО РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕКА

Производителност на труда

Стопанско-техническо развитие	Продължителност	Увеличение на производителността
Аграрна революция	Милиони години	Стотици пъти
Индустриална революция	Стотици години	Хиляди пъти
Информационна революция	Десетки години	Милиони пъти

400 BC 200 BC 0 200 AD 400 AD 600 AD 800 AD 1000 AD 1200 AD 1400 AD 1600 AD 1800 AD 2000 AD



УПРАВЛЕНИЕТО ДО ИНДУСТРИАЛНАТА РЕВОЛЮЦИЯ

- ▶ Предистория (формулиране на цели)
- ▶ примитивна организация
- ▶ Платон и Аристотел
- ▶ Августин Блаженный
- ▶ Управленската практиката е толкова стара, колкото и организацията.
- ▶ Идеята за управлението като научна дисциплина, професия, изследователска област е относително нова. Управлението се е обособило като самостоятелна област на човешкото познание през индустриалната революция.
- ▶ Николо Макиавели
 - "Размишления върху първата декада на Тит Ливий"
 - "Принцът"

ВЛАСТ И РЪКОВОДНИ УМЕНИЯ

- ▶ съвкупност от взаимосвързани средства за оказване на въздействие
- ▶ потенциал, който е налице у мениджъра
- ▶ връзка между онзи, който я използва и този, към когото е насочена
- ▶ лицето, към което е насочена властта има определена свобода на действие

Висше
равнище

Средно
равнище

Низово
Равнище



Управленски умения

ИНДУСТРИАЛНАТА РЕВОЛЮЦИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКАТА МИСЪЛ

► Робърт Оуен (1771 -1858)

- Текстилна фабрика в Шотландия
- Значението на човешките ресурси
- "Твърде радикален" за времето си:
 - минимум десет годишна възраст;
 - максимум десет и половина часа работно време;
 - подобрени условията на труд;
 - жилища за работниците;
 - справедливи системи за оценка и възнаграждение труда на работника.
- Ню Хармони, Индиана (1824)
- Про-образ на поведенческите теории в управлението

ИНДУСТРИАЛНАТА РЕВОЛЮЦИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКАТА МИСЪЛ

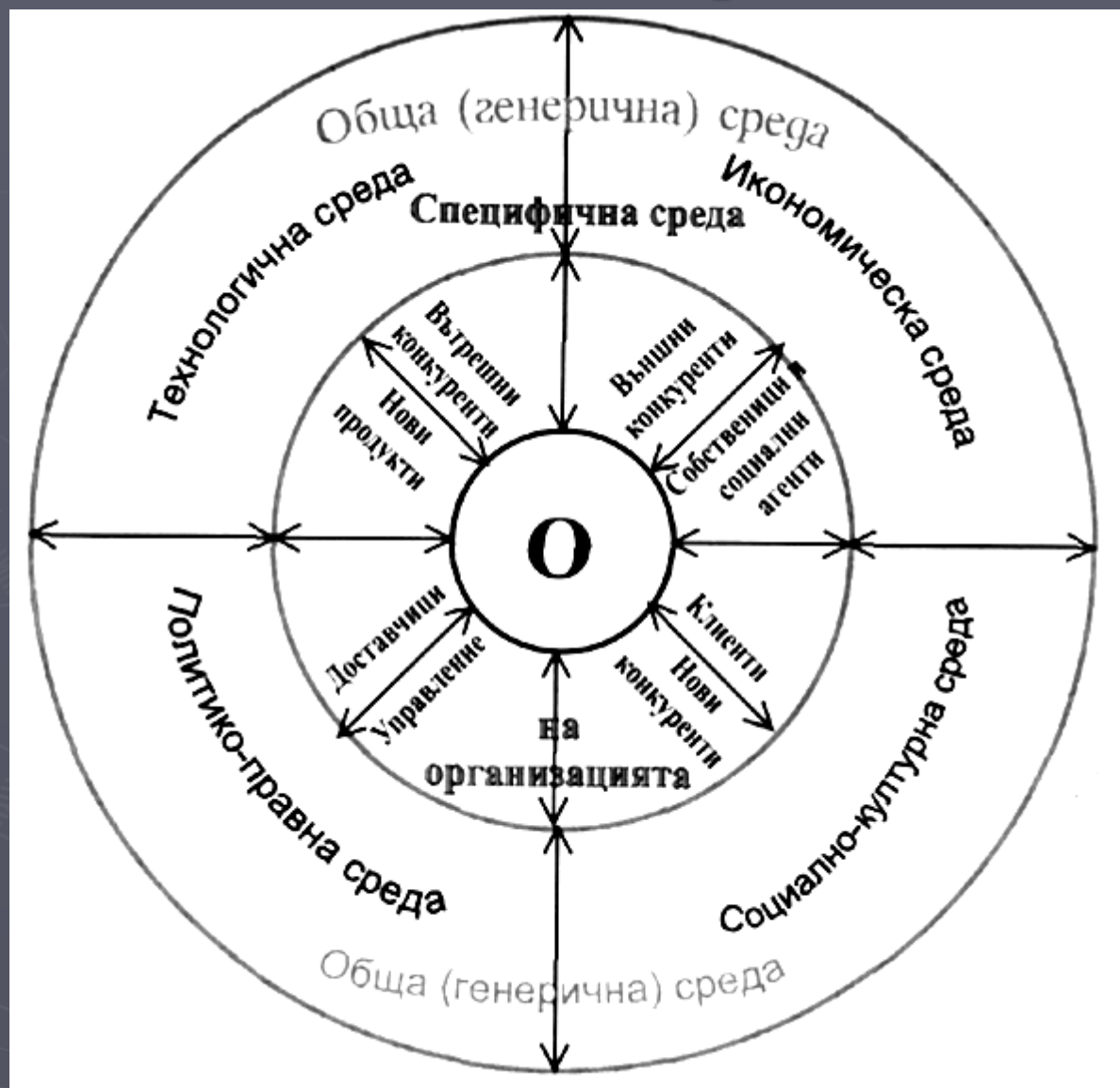
- ▶ Чарлз Бабидж (1792 -1871)
 - Математически принципи в управлението
 - Аналитичната машина = първия компютър
 - "On the Economy in the machinery and manufacturers"
 - Про-образ на количествения подход в управлението
 - Ефективност и стимулиране (bonus system and profit sharing plans)
- ▶ Отделяне на собствеността от управлението
 - Акционерно дружество на Sebastian Cabot (1553)
 - Московска компания
 - Остиндийска компания

ЕВОЛЮЦИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО КАТО НАУКА

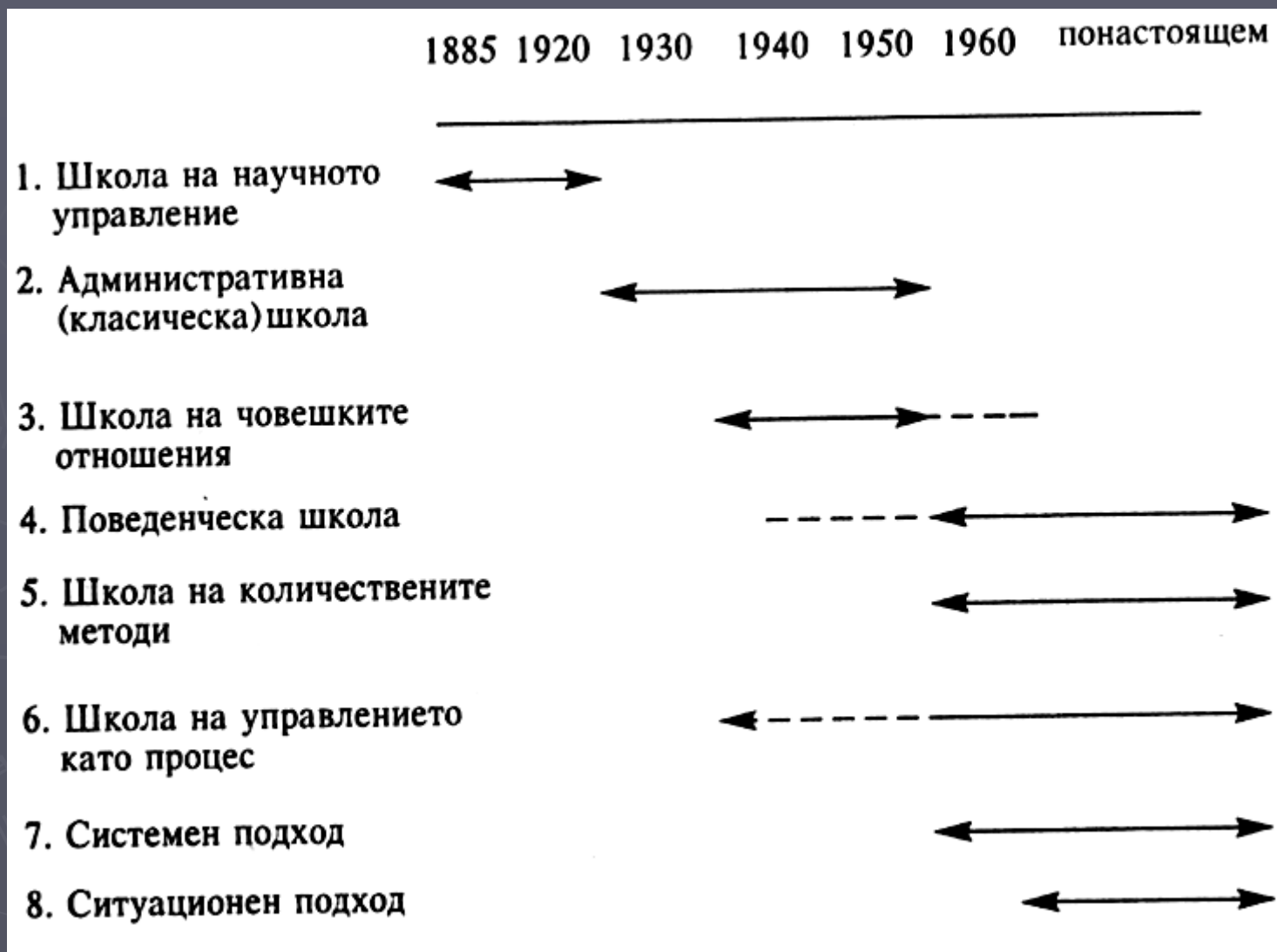
► Предпоставки за ново отношение към управлението

- индустриално-промишлената революция
- САЩ представлява най-големият, единен пазар в света
- практически не е съществувало държавно регулиране в бизнеса
- винаги е зависило от успехите в други, свързани с управлението области, като: математика, психология, социология, инженерни науки и пр.
- не се е оформило след серия последователни стъпки напред (появили са се няколко подхода, идеи от които и до ден днешен се използват)
- големите промени в началото на XX век са => съществуват сили, които са извън организацията (външна среда)

ВЪНШНА СРЕДА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА



ЕВОЛЮЦИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО КАТО НАУКА



ШКОЛА НА НАУЧНОТО УПРАВЛЕНИЕ (1885 - 1920)

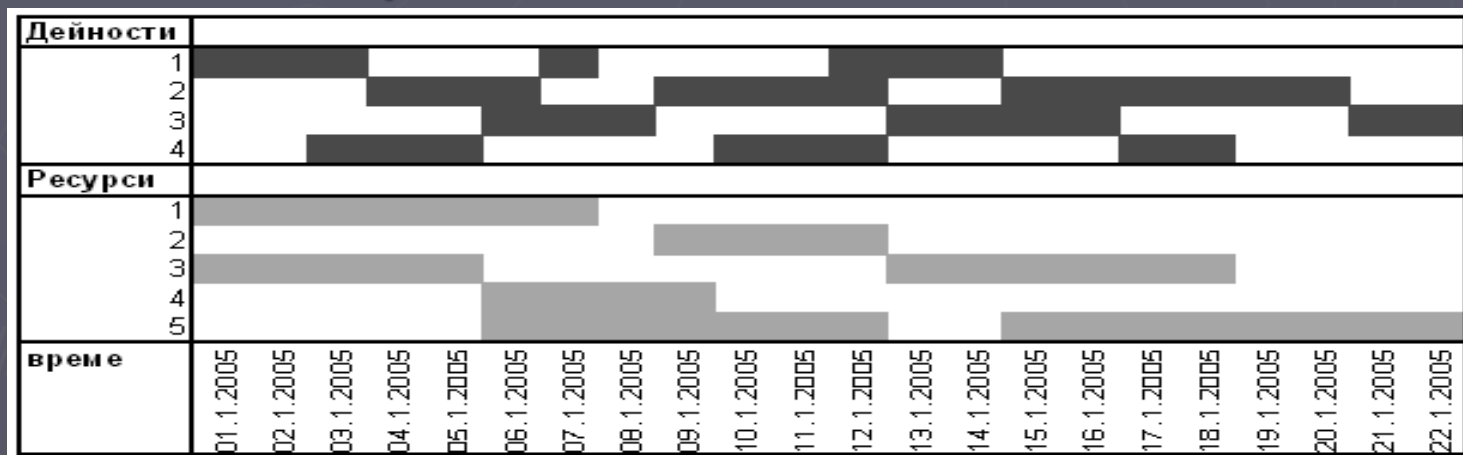
- ▶ **Фредерик Тейлър (1856 -1915)**
 - "Principles of scientific management" 1911 г.
 - Определяне на най-добрия начин за всяка работа, посредством наблюдения, измервания, логика и анализ
 - Научно - обоснован подбор на изпълнителите
 - финансови стимули: сделна система ("Хората, които произвеждат повече - да получават по-високо възнаграждение")
 - функционални ръководители
- ▶ **Казусът за "Конвейра на Форд"**

ШКОЛА НА НАУЧНОТО УПРАВЛЕНИЕ (1885 - 1920)

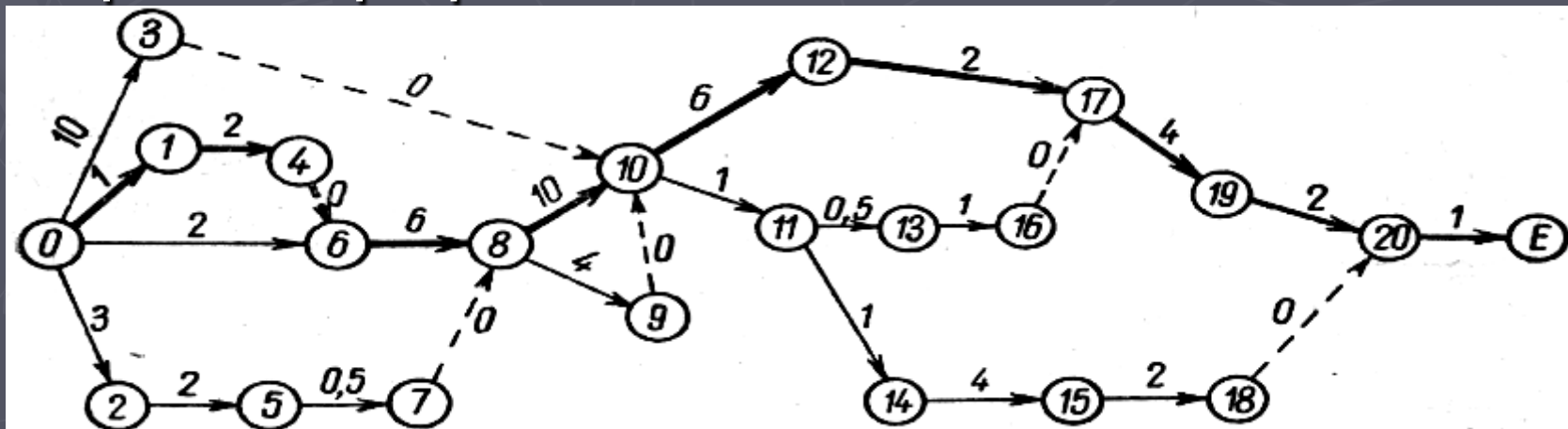
- ▶ Хенри Гант (1861 -1919)
 - Календарно планиране
 - Гантови диаграми
 - Сделно - премиална система
- ▶ Лилиян и Франк Джилбърт
 - Анализ на микрооперациите
 - Микрофилмиране на движенията
 - Крива на уморяемост
- ▶ Консултантска дейност

ОРГАНИЗАЦИЯ НА ДЕЙНОСТИТЕ

► Гантова диаграма



► Мрежов график



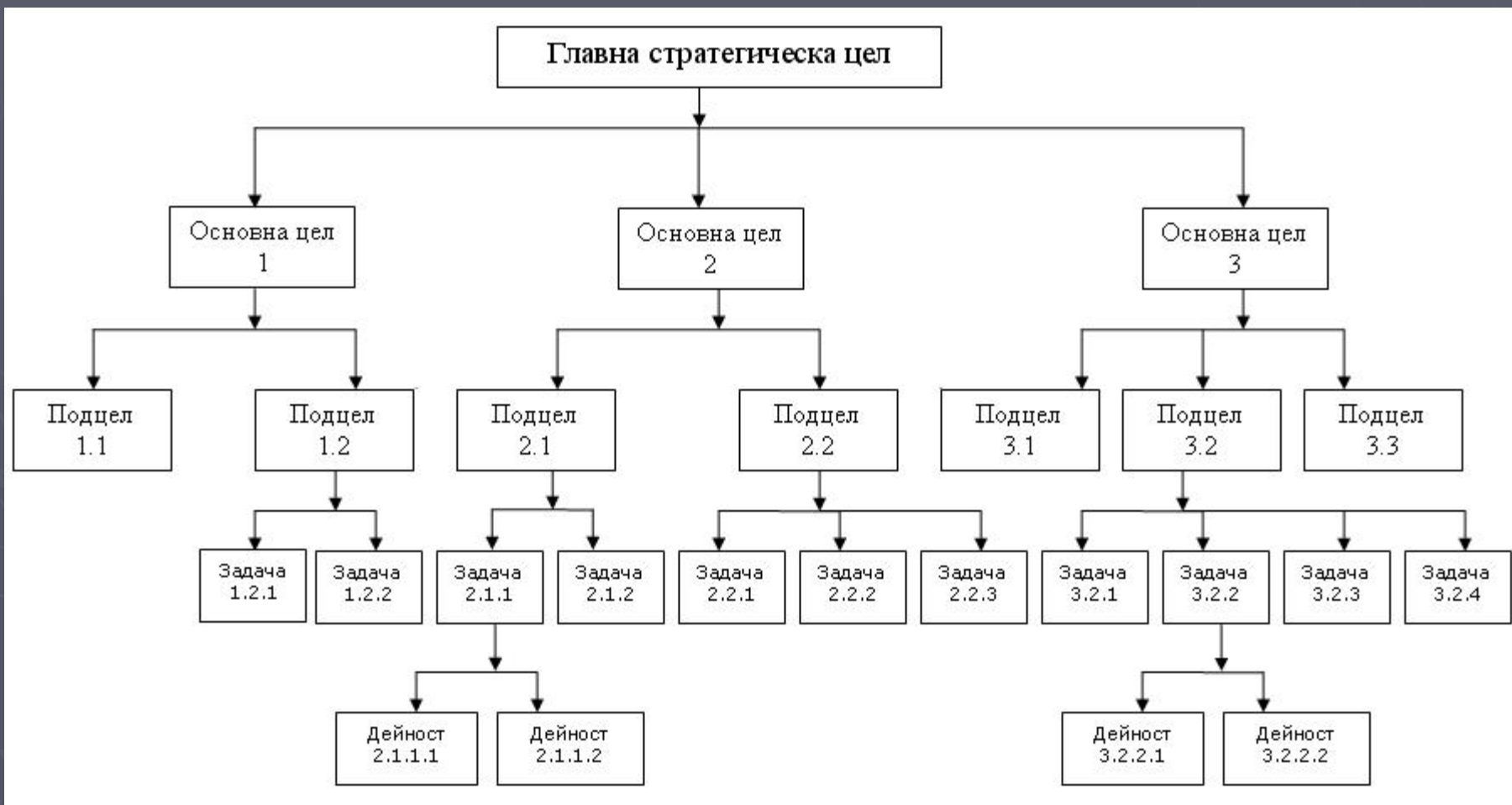
АДМИНИСТРАТИВНА ШКОЛА В УПРАВЛЕНИЕТО (1920-1950)

- ▶ усъвършенстване управлението на организацията като цяло
- ▶ Анри Файол (1841 -1925)
 - "General and Industrial Management"
 - Универсални принципи за ефективното управление
 - Дефиниране на основните управленски функции
- ▶ Max Weber (1864-1920)
 - "Идеалната бюрокрация": рационалност срещу непотизъм
 - "The theory of social and economic organization"
 - Принципи на рационалната бюрокрация
 1. Формулиране на принципите на управление.
 2. Описание на управленските функции.
 3. Интегриран подход към управлението на коя да е организация.

МИСИЯ И ЦЕЛИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

- ▶ Целевото начало в дейността на организацията
 1. Общи цели на организацията
 2. Индивидуални цели на хората от организацията
 3. Цели на външни хора, взаимодействащи с организацията
- ▶ Мисия на организацията
 - формулирано твърдение за това защо или по каква причина съществува организацията
 - разкрива смисъла на нейното съществуване
 - откроява разликата между нея и другите организации

ДЪРВО НА ЦЕЛИТЕ



ОРГАНИЗАЦИОННИ СТРУКТУРИ

- ▶ Състав и формални връзки между обособени управленски подразделения (звена), взаимодействащи помежду си и целенасочено изпълняващи управленските дейности на организацията
- ▶ Изисквания:
 - Min звена
 - Адаптивност
 - Качествени комуникации
 - ефективност

ОРГАНИЗАЦИОННИ СТРУКТУРИ

► Линейна



► Функционална

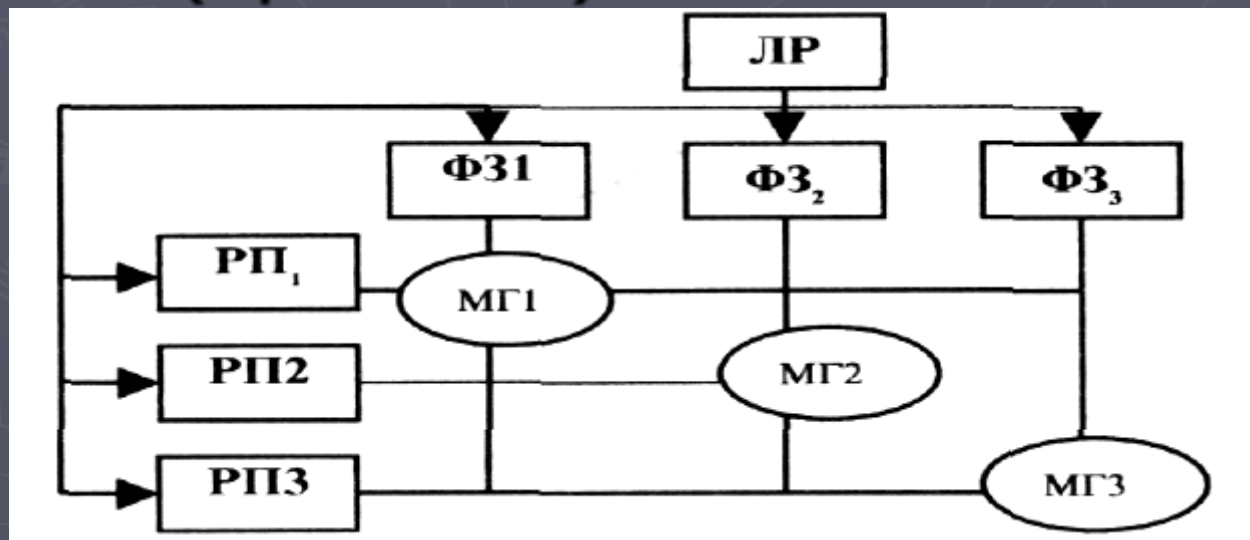


ОРГАНИЗАЦИОННИ СТРУКТУРИ

► Линейно-функционална

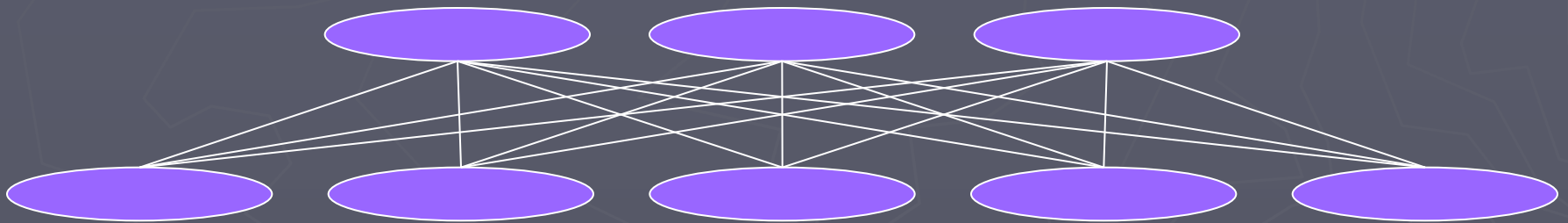


► Матрична (проектна)

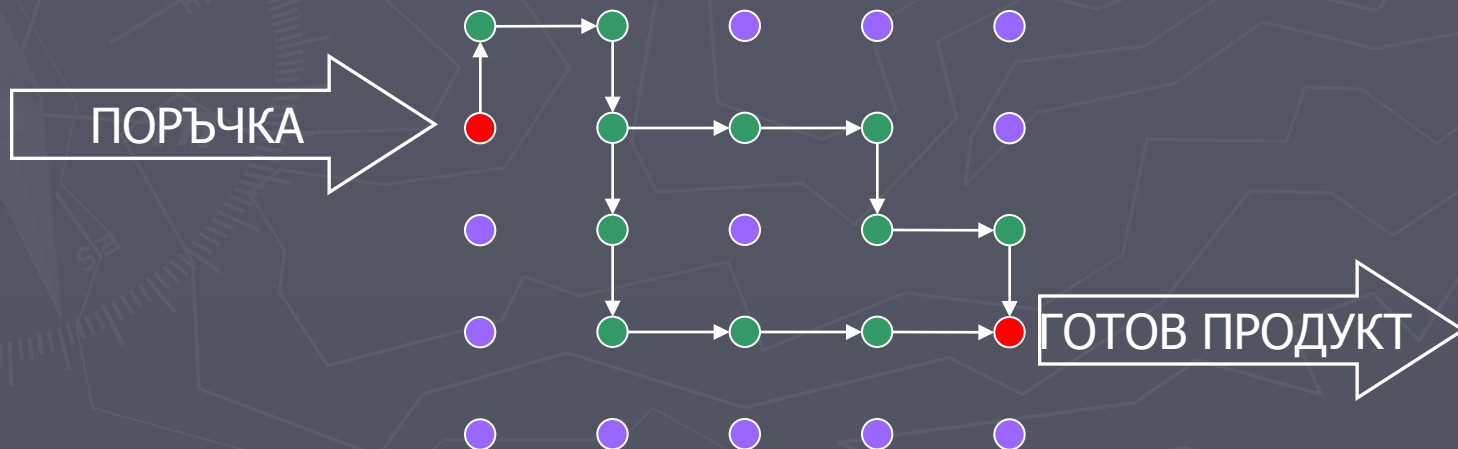


СЪВРЕМЕННИ ОРГАНИЗАЦИОННИ СТРУКТУРИ

► Плоска



► Виртуална организация (Холон)



ШКОЛА НА ЧОВЕШКИТЕ ОТНОШЕНИЯ (1930-1950)

- ▶ доминирала в теорията на управлението до средата на 50-те години на XX век
- ▶ Експериментална психология (Скинър)
- ▶ Мери Паркър Фолет
 - "Мениджмънтът е осигуряване изпълнението на работите с помощта на други лица"
- ▶ Елтън Мейо (1880 -1949)
 - Хотърнски експеримент (1924)
 - Роля на човешкия фактор в управлението
 - "Човешките фактори, особено социалното взаимодействие и груповото поведение, оказват влияние върху индивидуалната производителност"

ХОТЪРНСКИ ЕКСПЕРИМЕНТ



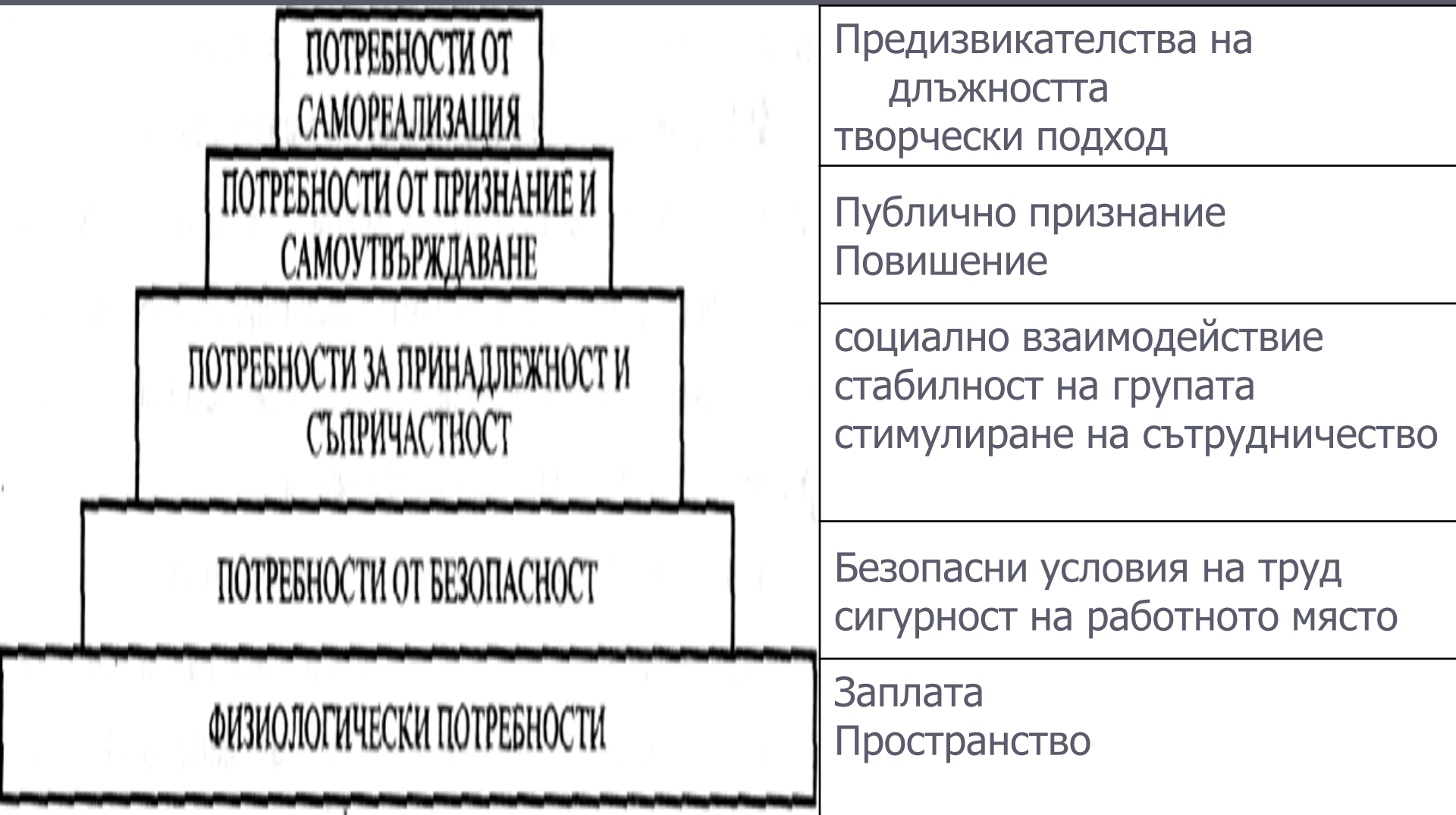
ПОВЕДЕНЧЕСКА ШКОЛА (1950 ДО СЕГА)

- ▶ изучават се различните аспекти на социалното взаимодействие, мотивацията, характера на властта и авторитета, организационната структура, комуникациите в организацията, лидерството и качеството на трудовия живот
- ▶ Поведенческата школа е крачка напред в сравнение с школата на човешките отношения
- ▶ Основен постулат: ръководител, който прилага науката за поведението винаги ще повиши ефективността от дейността както на отделния работник, така и на организацията като цяло

ПОВЕДЕНЧЕСКА ШКОЛА (1950 ДО СЕГА)

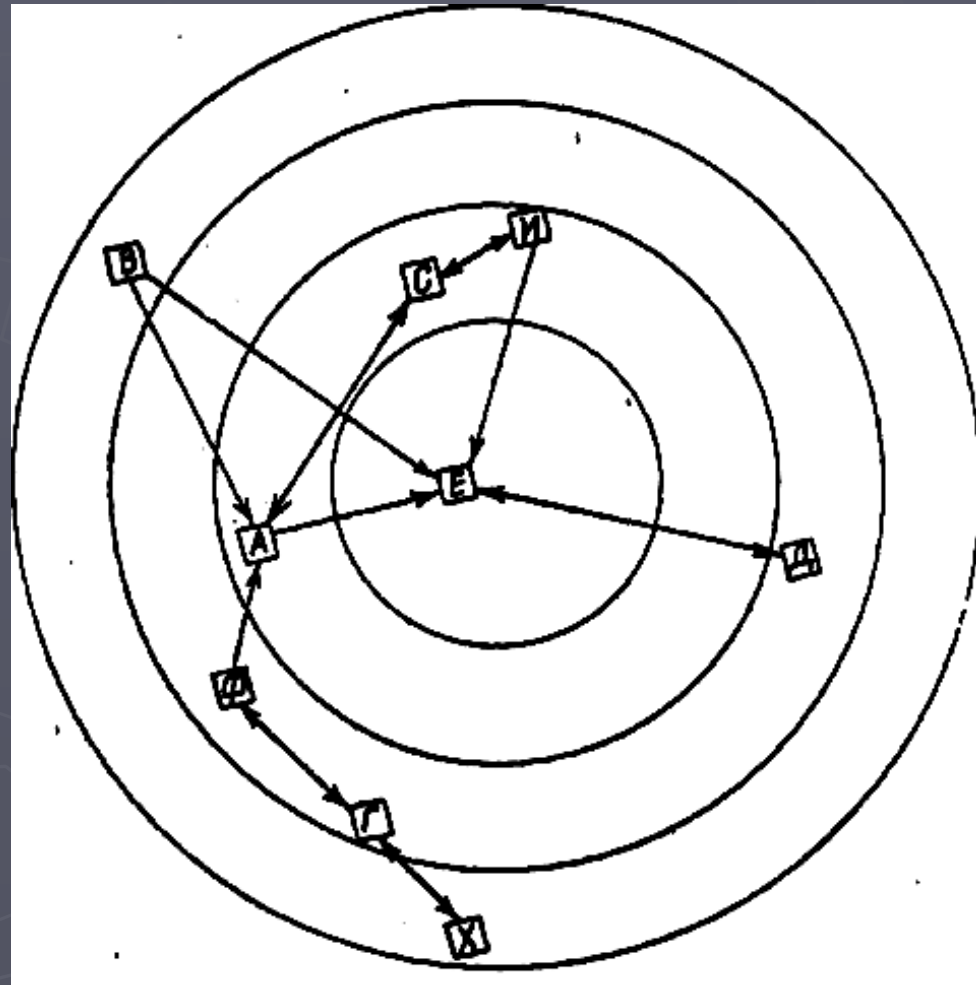
- ▶ Дъглас Макгрегър(1906 -1964)
 - Theory X & Theory Y (алтернативна спрямо до тогава приетата парадигма в отношението на работника към работата му)
 - Човекът в организацията
 - "The human side of enterprise" (1960)
- ▶ Ейбрахам Маслоу (1907 -1970)
 - "A theory of human motivation" (1970)
 - Мотивация и йерария на потребностите
 - основата на човешките постъпки стоят не икономически сили, а различните потребности
- ▶ Маклейланд: Мотивация чрез успех
- ▶ Херцберг: Мотивиращи и хигиенни фактори
- ▶ Морено: Социограма

ПИРАМИДА НА МАСЛОУ



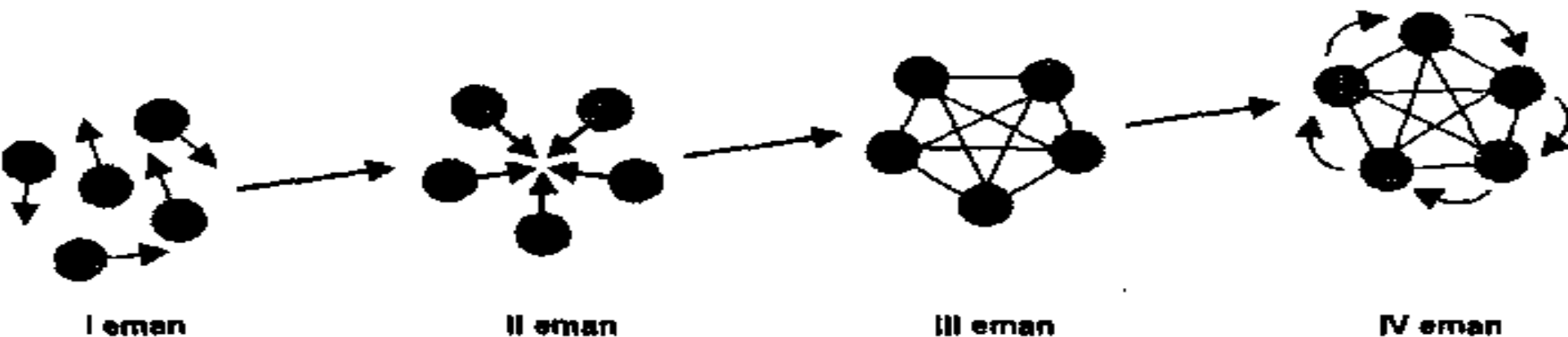
СОЦИОГРАМА

- ▶ анализира положението, което една личност заема в групата
- ▶ проучва структурата на групата
- ▶ ролята на отделните нейни членове



ГРУПИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

- ▶ СЪВКУПНОСТ ОТ ДВЕ ИЛИ ПОВЕЧЕ ЛИЦА, КОИТО ВЗАИМОДЕЙСТВАТ ПОМЕЖДУ СИ, ТАКА ЧЕ ВСЯКО ОТ ТЯХ ОКАЗВА НЯКАКВО ВЛИЯНИЕ ВЪРХУ ОСТАНАЛИТЕ И ЕДНОВРЕМЕННО СЕ НАМИРА ПОД ВЛИЯНИЕТО НА ДРУГИТЕ
- ▶ Формални и неформални групи
- ▶ Етапи на развитието на групата



КОЛИЧЕСТВЕН ПОДХОД В УПРАВЛЕНИЕТО (1950 ДО СЕГА)

- ▶ "Измеримото да измерва, неизмеримото - измеримо да прави" Г. Галилей
- ▶ в началото на 50-те години на XX век. математиката, статистиката, инженерните науки са дали съществен принос в теорията на управлението, поради:
 - големите мащаби
 - необходимост от достигането на значими цели
 - в условията на все по-ограничени ресурси
 - поява и развитие на ЕИТ
- ▶ Развитие и усъвършенстване на количествените методи в помощ на ръководителите, вземащи решения в сложни ситуации
- ▶ замяна на словесните разсъждения и описания с анализ на модели, символи и количествени значения

КОЛИЧЕСТВЕН ПОДХОД В УПРАВЛЕНИЕТО (1950 ДО СЕГА)

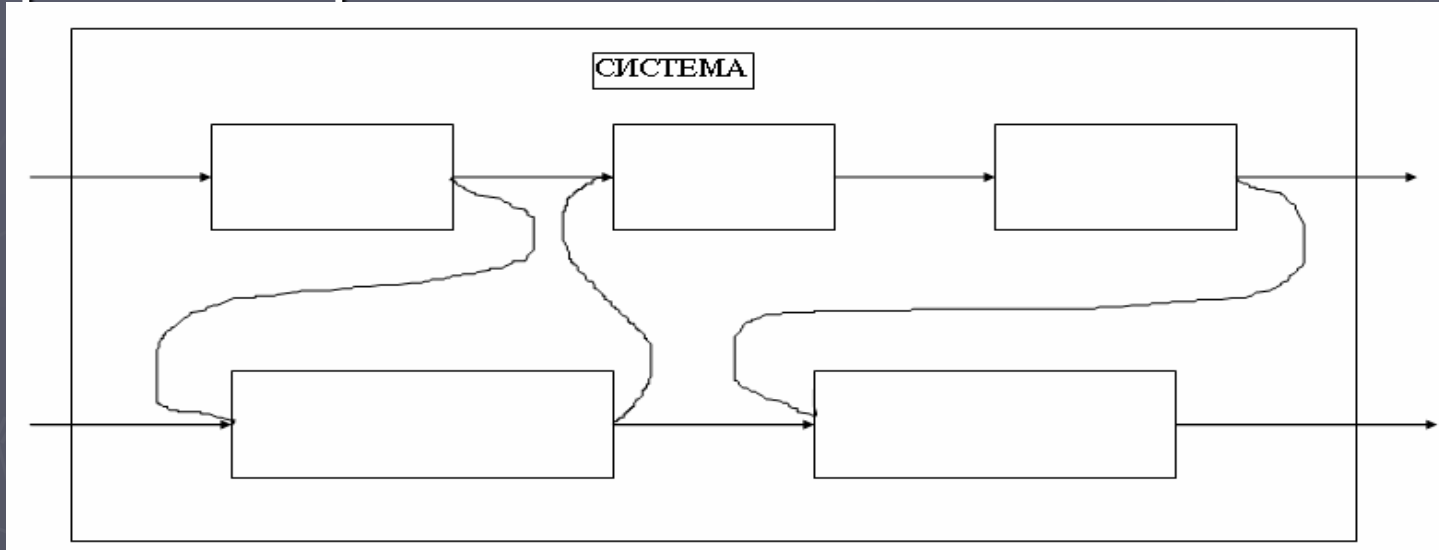
- ▶ Изследване на операциите - приложение на методите за научно изследване спрямо производствените проблеми на организацията
- ▶ Оптимизация (Кантарович, 1939)
- ▶ Кибернетика (кибернус – *Гр.* управлявам, направлявам)
 - Ампер (класификатор на науките)
 - Н. Винер
 - Управление = информационен процес
 - Принцип на обратната връзка
 - Принцип на черната кутия
- ▶ Обща теория на системите
 - Людвиг фон Берталанфи
 - Системен подход
- ▶ Компютъризация, прогнозиране и моделиране в управлението

СИСТЕМЕН ПОДХОД В УПРАВЛЕНИЕТО

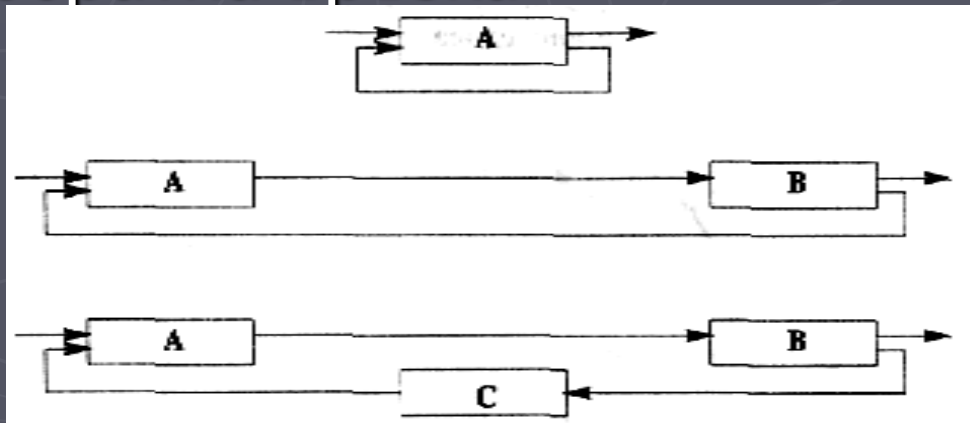
- ▶ Системен подход – по-скоро начин на мислене, философия
- ▶ Понятиен апарат на теорията на системите
- ▶ Система - подредено множество елементи, взаимосвързани помежду си и образуващи някаква цялостно единство
 - Цялостност
 - Делимост
 - Емергентност
 - Взаимосвързаност

СИСТЕМЕН ПОДХОД В УПРАВЛЕНИЕТО

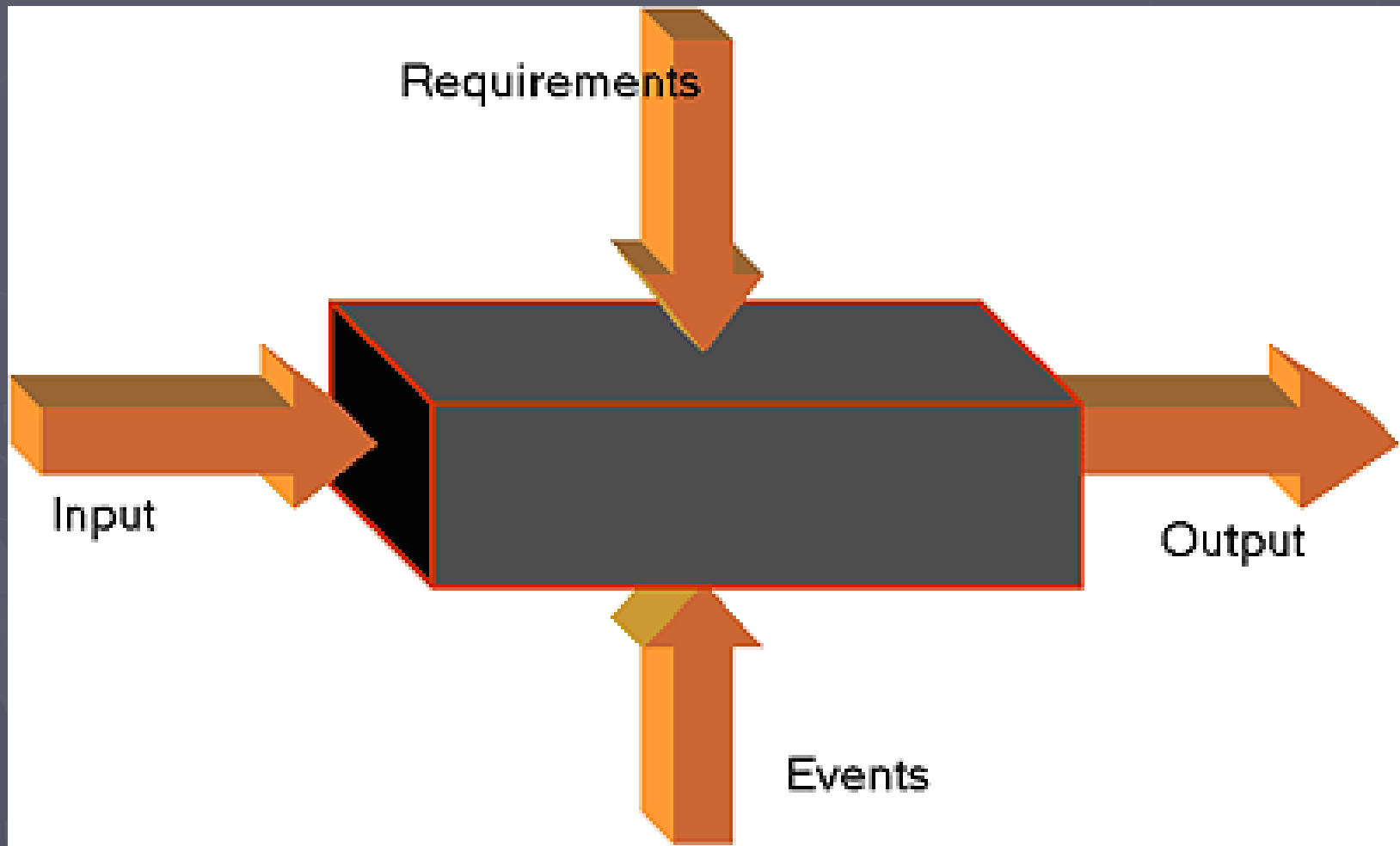
► Вътрешен строеж на системите



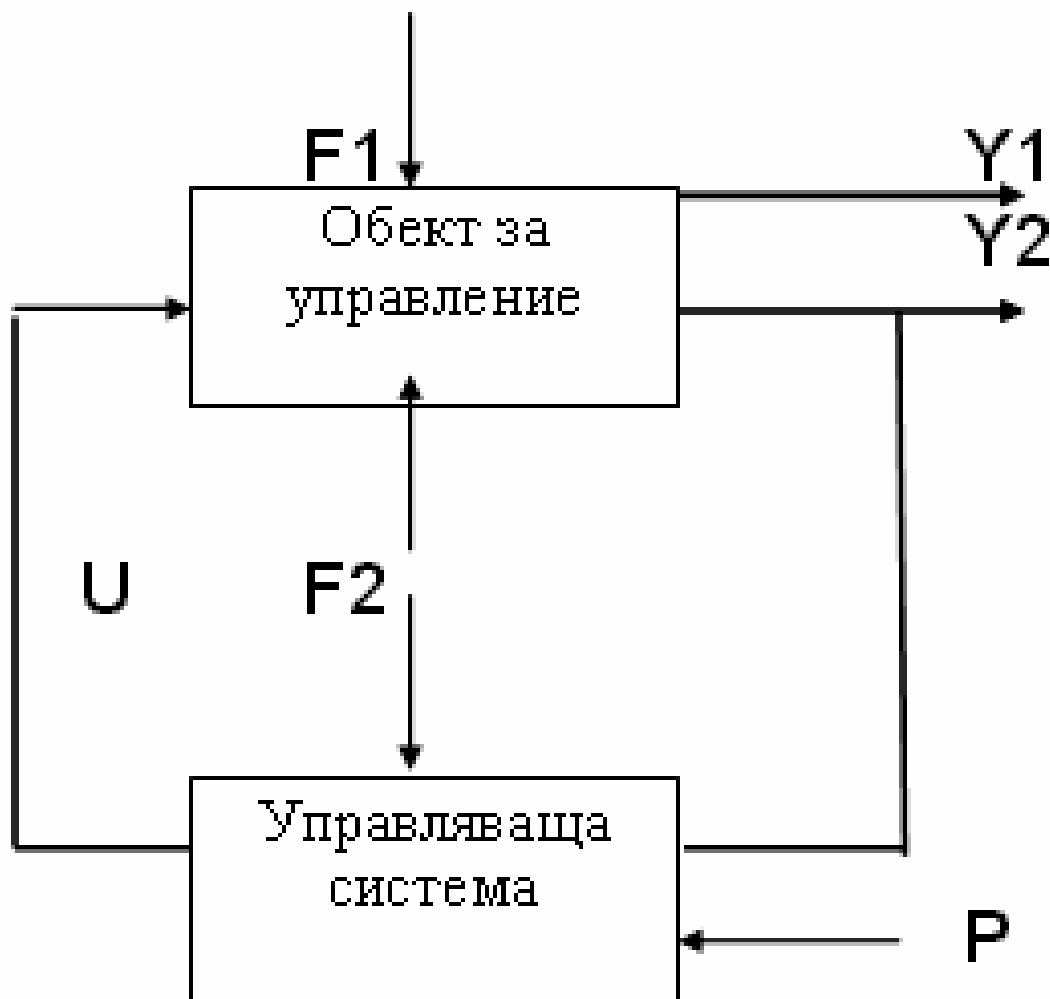
► Права и обратна връзка



МЕТОД НА ЧЕРНАТА КУТИЯ



СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ (ОБЩА СХЕМА)

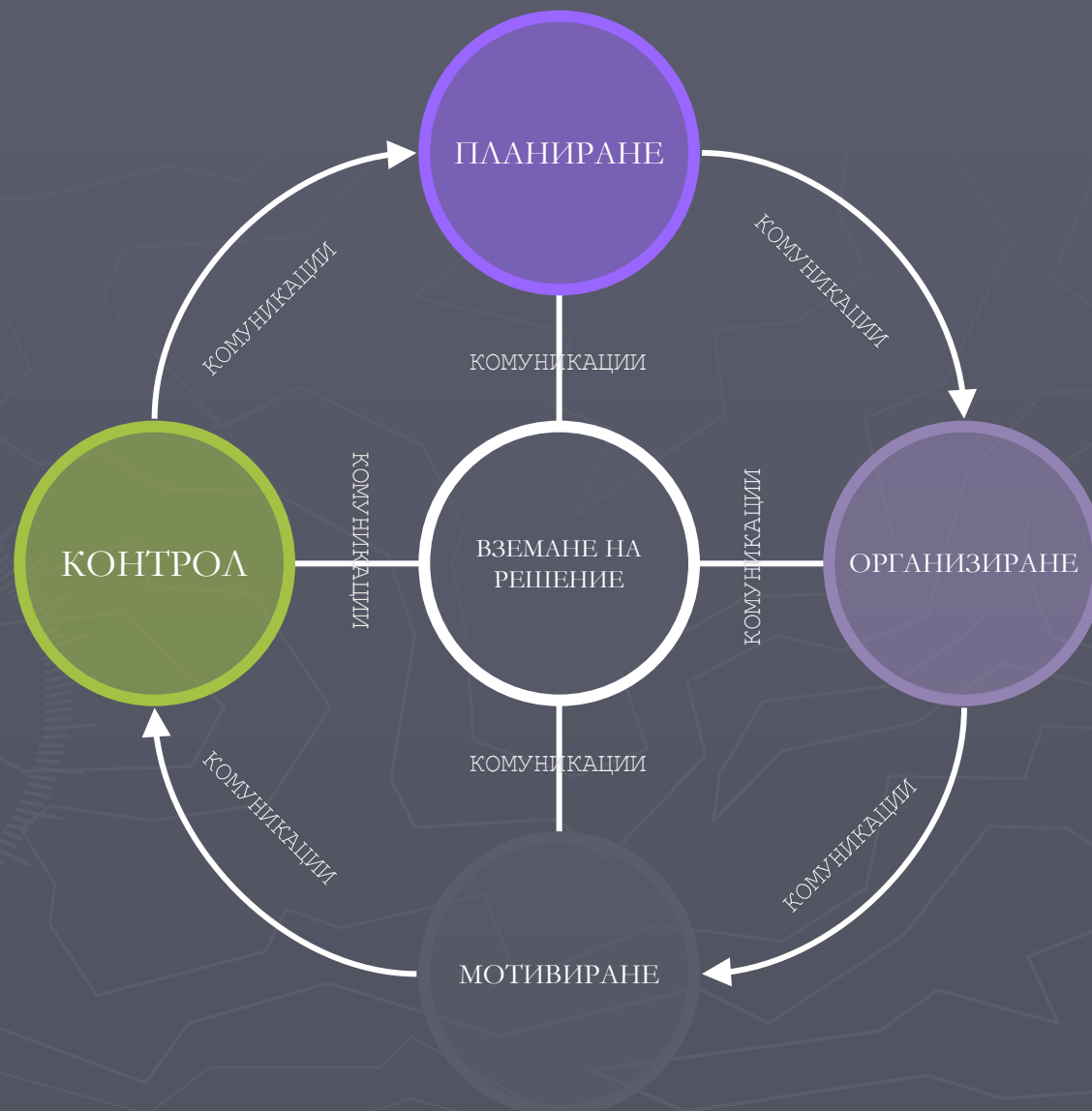


$F1$ – ненаблюдавани
смущаващи въздействия
 $F2$ – наблюдавани
смущаващи въздействия
 $Y1$ – ненаблюдавани
изходни променливи
 $Y2$ – наблюдавани
изходни променливи
 P – цели
 U – управляващи
въздействия

ПРОЦЕСЕН ПОДХОД В УПРАВЛЕНИЕТО

- ▶ Основни управленски функции
 - планиране
 - организиране
 - мотивиране
 - контрол
- ▶ Business Process Reengineering
- ▶ процесният подход разглежда функциите като взаимосвързани и взаимно-обусловени.
- ▶ Свързващи процеси
 - комуникации
 - вземане на решение

ПРОЦЕСЕН ПОДХОД В УПРАВЛЕНИЕТО



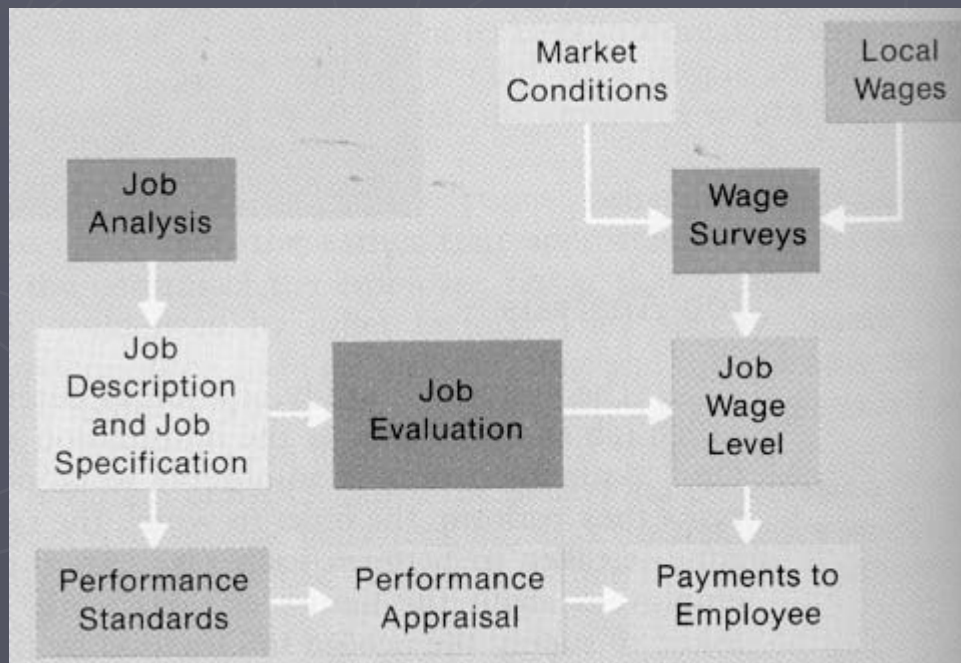
ФУНКЦИЯ ПЛАНИРАНЕ

Разработване на проект, определящ параметри за постигане на целите на организацията в бъдещето

Структурн и признаци	Диференци- руемост	Детайлизация	Точност на използваната информация	Времеви хоризонт	Степен на структурираност на проблемите
Равнище на планиране					
Стратеги- ческо	Слаба диференциа- ция (общ план)	Глобални параметри	Задоволяваща	Дългосрочен	Слабострукту- рирани проблеми
Тактическо	↓	↓	↓	↓	↓
Оперативно	Силна диференциа- ция (много отделни планове)	Детайлни параметри	Голяма	Краткосрочен	Ясно структу- рирани проблеми

ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗИРАНЕ

- ▶ Определяне на взаимоотношения между хора, задачи и дейности, така че всички ресурси на организацията да са интегрирани и координирани, изпълнявайки целите ѝ.
- ▶ Компетенции на ръководителя:
 - Разделяне в обособени звена
 - Специализация
 - Широта на управлението
 - Йерархия
 - Делегиране
 - Централизация
 - Съгласуване
 - Групи
 - Формализация

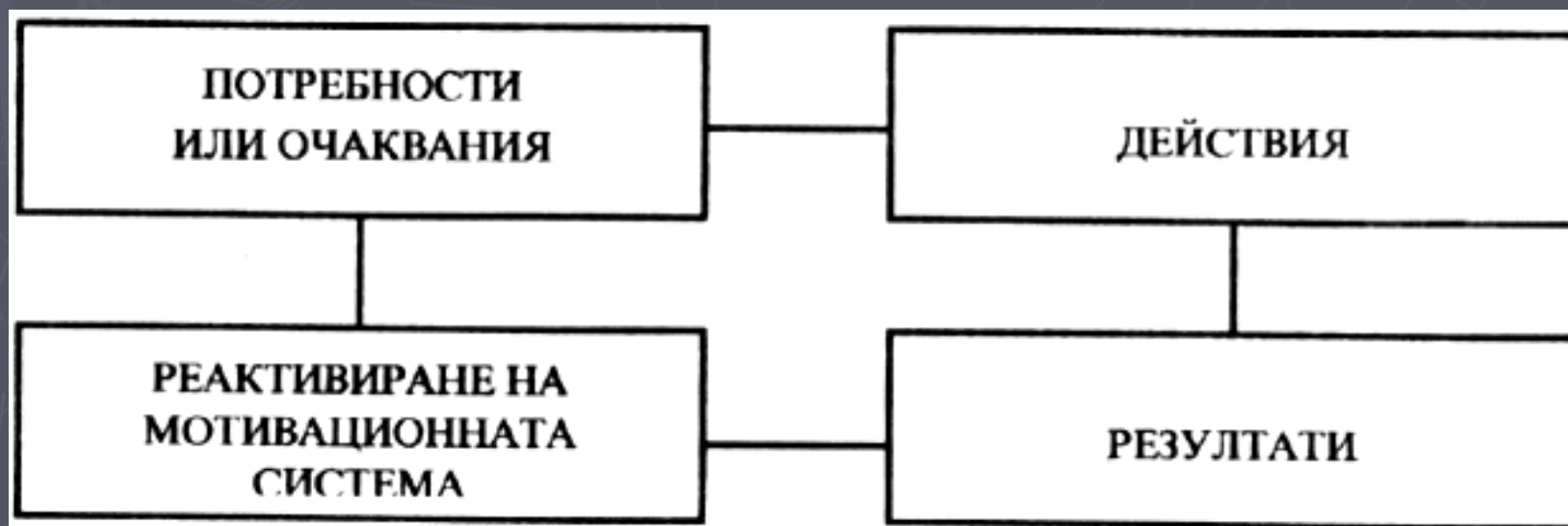


ФУНКЦИЯ МОТИВИРАНЕ

► МОТИВ:

- съвкупност от определени движещи сили, които подбуждат човек към осъществяване на определени действия
- задават границите и формите на дейността му
- придават на тази дейност насоченост, ориентирана към постигане на определени цели

► Съдържателни и процесуални мотивационни теории

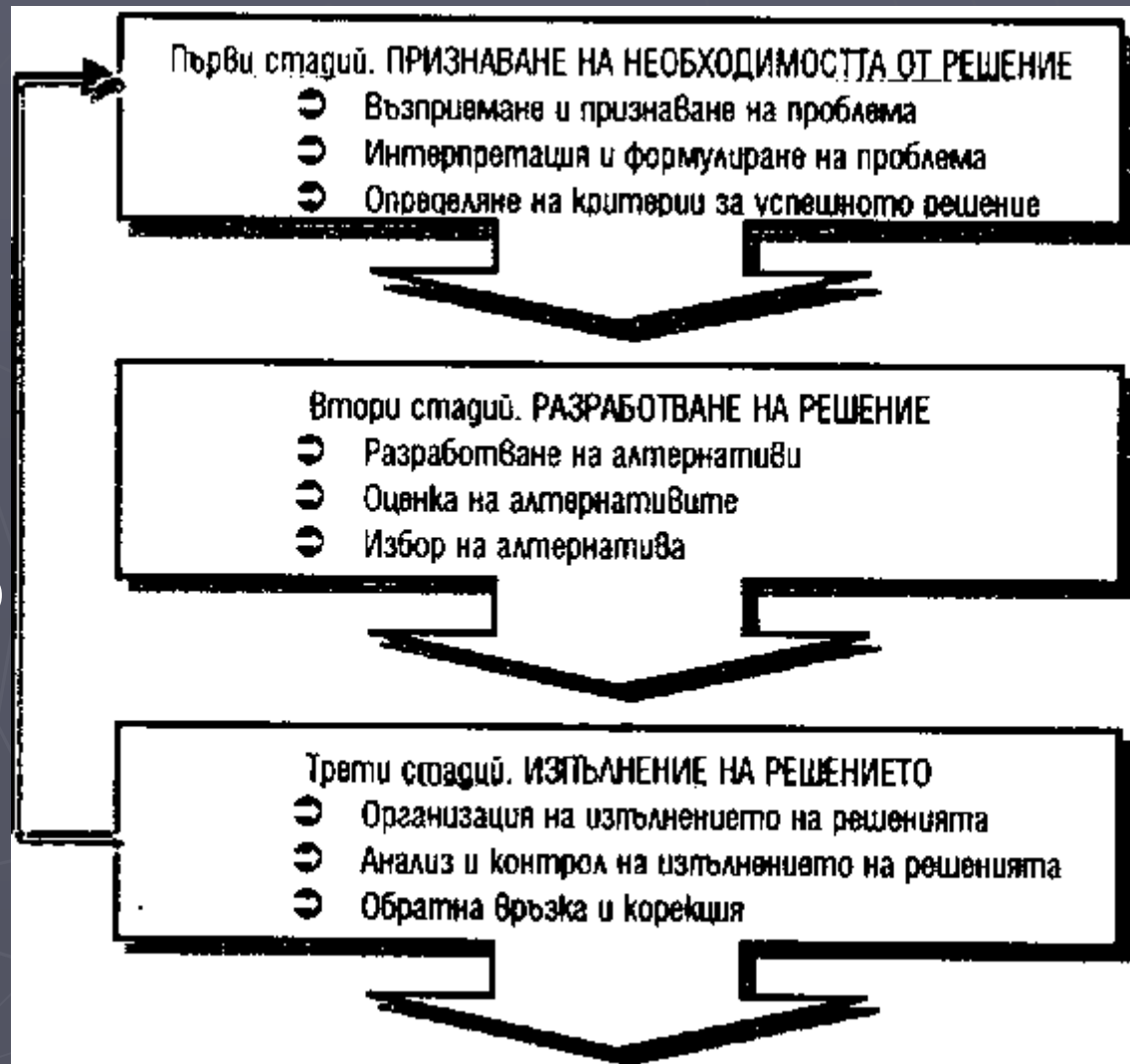


ФУНКЦИЯ КОНТРОЛ

- ▶ Определяне дали са достигнати поставените цели, колко е отклонението от тях и кога се налагат коригиращи мерки
- ▶ Предварителен, текущ, последващ
- ▶ Стратегически, оперативен, тактически
- ▶ Фази на контрола
 1. Разработване на стандарти
 2. Съпоставяне на достигнатите резултати с установените стандарти
 3. Предприемане на коригиращи действия
- ▶ Предприемане на коригиращи действия:
 - Нищо да не се предприема
 - Отстраняване на (причините за) отклоненията
 - Преразглеждане на стандартите – винаги

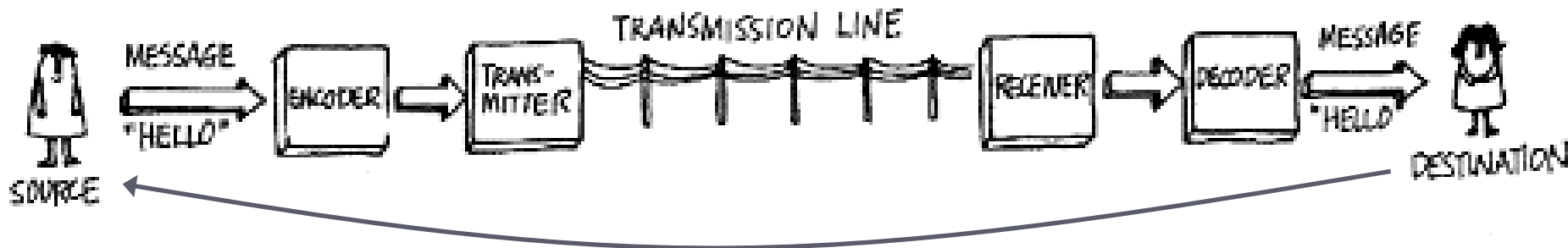
ВЗЕМАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ

- 1) формулировка на въздействие
- 2) на субекта на управление
- 3) върху управлявания обект
- 4) за постигане на определени цели
- 5) след съзнателен избор
- 6) по предварително определен критерий



КОМУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

- Обмен на информация между:
 - ръководител и подчинен
 - самите подчинени
 - равнищата, подразделенията и длъжностните позиции
 - етапите (функциите) на управление
- Процес на осъществяване на комуникация

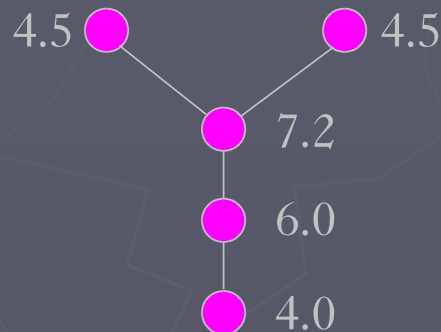


ФОРМАЛНИ КОМУНИКАЦИИ

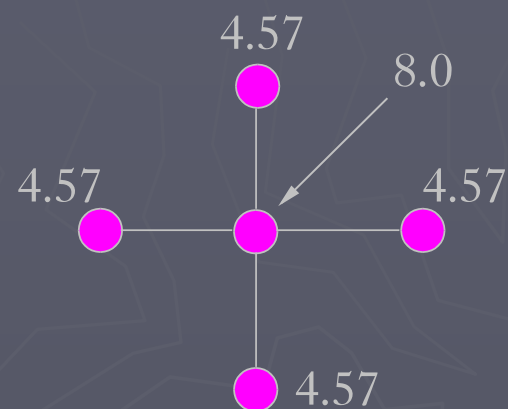
CHAIN



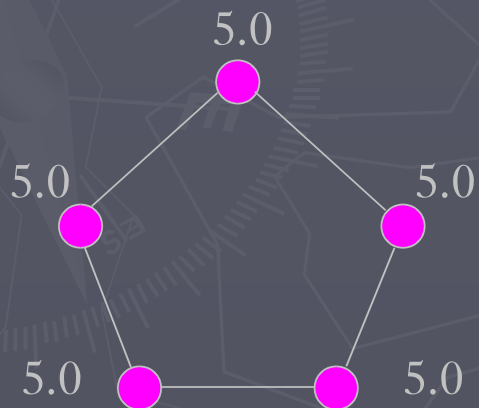
Y



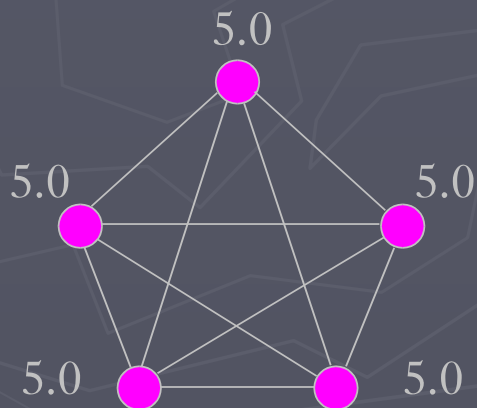
WHEEL



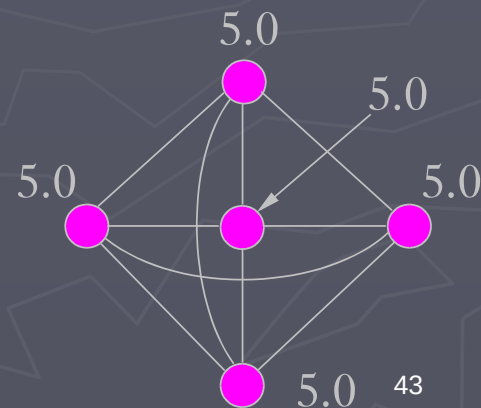
CIRCLE



STAR



COM-CON



НЕФОРМАЛНИ КОМУНИКАЦИИ



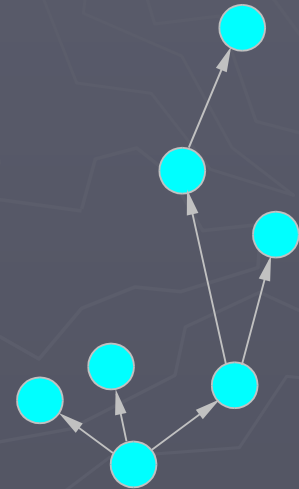
Single Strand
(Each tells
one other)



Gossip
(One tells all)



Probability
(Each randomly
tells others)

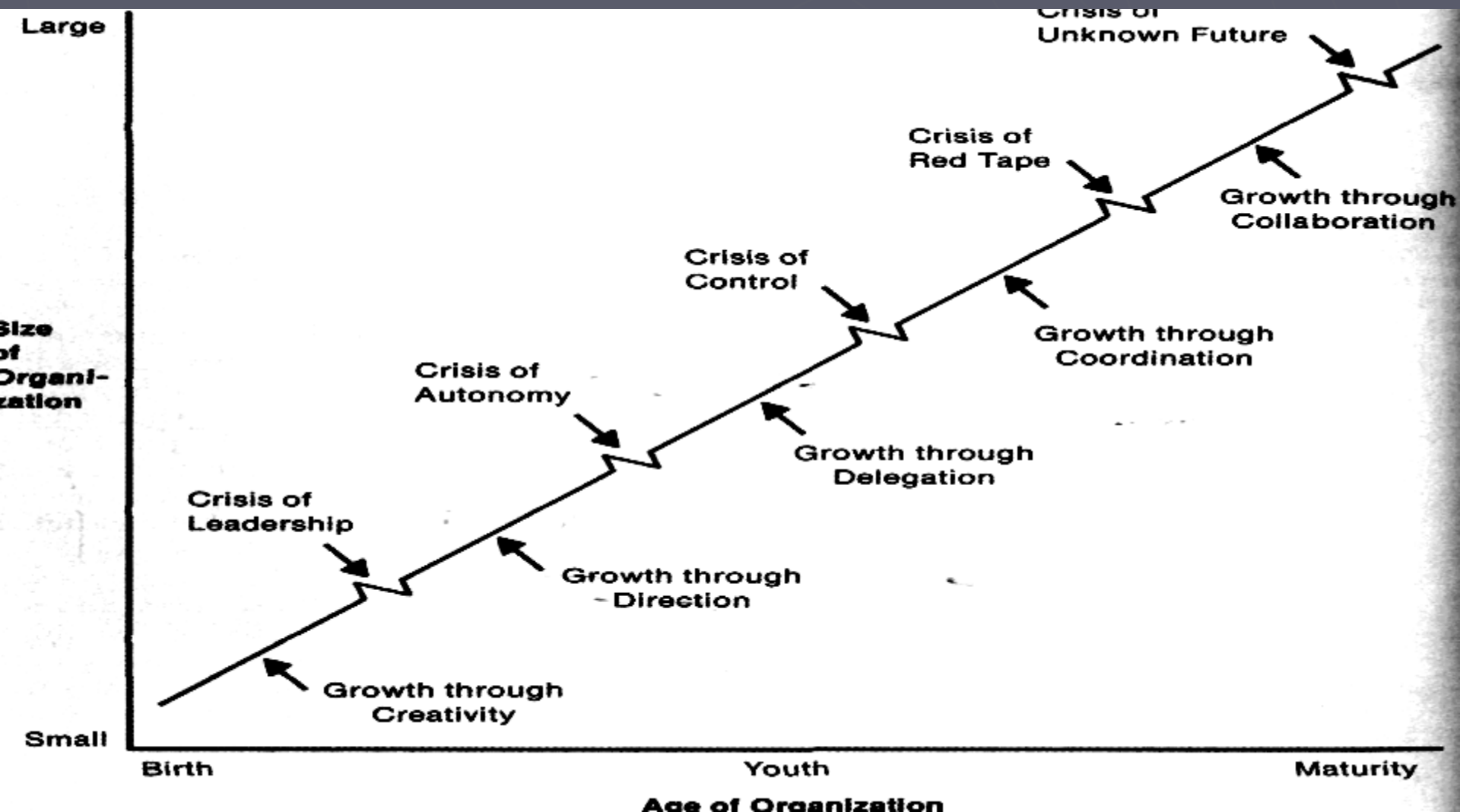


Cluster
(Some tell
selected others)

СИТУАЦИОНЕН ПОДХОД В УПРАВЛЕНИЕТО

- ▶ Управленска ситуация - конкретен набор от обстоятелства, които оказват силно влияние върху поведението на организацията в точно определено време
- ▶ Подбор на подхода в зависимост от ситуацията
- ▶ Метод на конкретните ситуации
- ▶ Методология (алгоритъм)
 - 1) Ръководителят познава средствата и методите на професионалното управление, които са доказали своята ефективност
 - 2) Всеки метод/методика/концепция има силни и слаби страни. Ръководителят предвижда вероятните последствия при тяхното приложение
 - 3) Ръководителят притежава уменията правилно да интерпретира ситуацията
 - 4) Ръководителят трябва да прилага методи/методики/концепции, които се характеризират с най-полезен ефект в конкретната ситуация

РАЗВИТИЕ И АДАПТАЦИЯ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА



УПАДЪК НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

- ▶ **КОГАТО** организацията не се адаптира към средата и/или в резултат на лошо управление...
- ▶ ...**ТОГАВА** се налага съкращаване на размера, персонала, печалбата, активите и прочие.
- ▶ Причини:
 - Организационна атрофия – типична е когато организацията “остарее” , ръководителите изгубят инициатива и/или острота на действията.
 - Уязвимост – при невъзможност на организацията да се адаптира успешно към средата или изобщо загуба на връзка със средата.
 - Загуба на легитимност – продуктите или услугите на организацията вече не се ценят.
 - Ентропия на средата – промяна на средата в посока изчезване на ресурси.