




2. РАЗВИТИЕ НА УПРАВЛЕНСКИТЕ ПОДХОДИ В МЕНИДЖМЕНТА



2.1. КЛАСИФИКАЦИЯ И ПЕРИОДИЗАЦИЯ НА УПРАВЛЕНСКИТЕ ПОДХОДИ



Развитието на обектите на управление и еволюцията на теорията и практиката на мениджмънт инициира непрекъснатото **създаване, развитие и използване на нови подходи** на тяхното управление. **УПРАВЛЕНСКИЯТ ПОДХОД** МОЖЕ ДА СЕ ДЕФИНИРА КАТО ***РАЗБИРАНЕ ЗА ОБЕКТА НА УПРАВЛЕНИЕ И ЗА НАЧИНА, ПО КОЙТО ТРЯБВА ДА СЕ ОСЪЩЕСТВЯВА НЕГОВОТО УПРАВЛЕНИЕ.***

Обобщената класификация и периодизация на подходите в мениджмънта е посочена на фиг. 1.

1. ТРАДИЦИОННИ ПОДХОДИ

1.1. КЛАСИЧЕСКИ:

Научно управление

Административен подход

Бюрократичен подход

1.2. ПСИХО-ПОВЕДЕНСКИ:

Подход на човешките отношения

Организационно поведение

1.3. ПРАГМАТИЧНИ:

Количествени подходи

Емпирични подходи

2. СЪВРЕМЕННИ ПОДХОДИ

2.1. ФУНКЦИОНАЛЕН (ПРОЦЕСОВ) ПОДХОД

2.2. СИСТЕМЕН ПОДХОД

2.3. СИТУАЦИОНЕН ПОДХОД

1885

1920

1940

1960

1980

сега


**фиг. 1. Класификация и периодизация
на подходите в мениджмънта**

1. ТРАДИЦИОННИИ ПОДХОДИ В МЕНИДЖМЪНТА

1.1. Класически подходи в мениджмънта

1.1.1. Научно управление


Научният подход в мениджмънта (*Фредерик Тейлър* – принципи на научното управление, *Харингтън Емерсън* – дванадесет принципа на производителността, *Лилян и Франк Джилбърт*, *Хенри Гант*) се основава на предположението, че използването на **НАБЛЮДЕНИЯ, ИЗМЕРВАНИЯ, ЛОГИЧЕСКИ РАЗСЪЖДЕНИЯ И АНАЛИЗИ, ЗА ДА МОЖЕ ДА СЕ ПОВИШИ ЕФЕКТИВНОСТТА НА УПРАВЛЯВАНАТА ПРОИЗВОДСТВЕНА ДЕЙНОСТ** (главно физически труд на работната сила: **1 РАБОТНИК + 1 РАБОТНИК = повече от 3 РАБОТНИ СИЛИ**).



Човешкият фактор не е напълно пренебрегван. Използват се различни начини за стимулиране на производителността: **ДОПЪЛНИТЕЛНО ЗАПЛАЩАНЕ, ВРЕМЕ ЗА ПОЧИВКИ, ОТЧИТАНЕ НА ПРЕКЪСВАНИЯТА В ТРУДОВИЯ ПРОЦЕС.** Подчертано внимание има към **ПОДБОРА НА ПОДХОДЯЩ ВЪВ ФИЗИЧЕСКО И ИНТЕЛЕКТУАЛНО ОТНОШЕНИЕ ПЕРСОНАЛ** за изпълнение на съответната работа.

1.1.2. Административен подход

Административният подход (**Анри Файол, Хари Хонф – принципи на управлението, Лутър Гълик – основни функции на управлението**) има за основна теза **МЕНИДЖМЪНТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА КАТО ЦЯЛО ЧРЕЗ ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ОБЩИ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ НА УПРАВЛЕНИЕТО, ЗА ДА СЕ ПОСТИГНЕ ЕФЕКТИВНОСТ НА УПРАВЛЯВАНИТЕ ПРОЦЕСИ**. Целта му е да се определят **УНИВЕРСАЛНИ ПРИНЦИПИ (ПРАВИЛА) НА МЕНИДЖМЪНТ**, спазването на които без съмнение води до успех.




Анри Файол определя две равнища на дейност на организацията: **СТОПАНСКА** с традиционните ѝ главни функции – **ПРОИЗВОДСТВЕНА, ФИНАНСОВО-СЧЕТОВОДНА, ТЪРГОВСКА, СИГУРНОСТ, СОБСТВЕНОСТ И ПЕРСОНАЛ** и **АДМИНИСТРАТИВНА - СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА**, която се основа на **ОПРЕДЕЛЕНИ ПРАВИЛА ЗА ИЗГРАЖДАНЕ И ФУНКЦИОНИРАНЕ.**

| | |
|--|--|
| 1. РАЗДЕЛЕНИЕ НА ТРУДА | <i>РАЗДЕЛЯНЕ НА РАБОТАТА НА МАЛКИ ЧАСТИ, ЧРЕЗ КОЕТО СЕ ПОВИШАВА ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТТА, БЕЗ ДА СЕ ПОВИШАВАТ РАЗХОДИТЕ, И СЕ ПОДОБРЯВА УПРАВЛЕНИЕТО И РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ РАБОТАТА</i> |
| 2. ВЛАСТ И ОТГОВОРНОСТ | <i>ВЛАСТ СА ПЪЛНОМОЩИЯТА, СИЛАТА ЗА РАЗПОРЕЖДАНЕ И ОТГОВОРНОСТТА ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИЗПЪЛНЯВАНАТА РАБОТА</i> |
| 3. ДИСЦИПЛИНА | <i>СПАЗВАНЕ НА ПРАВИЛА, ПОЛУЧЕНИ КАТО РЕЗУЛТАТ ОТ ДОГОВАРЯНЕ, ПОДЧИНЕНИЕ, УСЪРДИЕ, УВАЖЕНИЕ, САНКЦИОНИРАНЕ ЗА НАРУШЕНИЯ</i> |
| 4. ЕДИНСТВО НА РАЗПОРЕЖДАНЕТО | <i>ПОЛУЧАВАНЕ НА РАЗПОРЕЖДАНИЯ ОТ ЕДИН НЕПОСРЕДСТВЕН НАЧАЛНИК И ОТГОВОРНОСТ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕТО ИМ САМО ПРЕД НЕГО</i> |
| 5. ЕДИНСТВО НА ДЕЙСТВИЯТА | <i>ЕДИНЕН ПЛАН ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА РАБОТИ С ОБЩА ЦЕЛ, ОБЕДИНЕНИ ПОД ОБЩО УПРАВЛЕНИЕ</i> |
| 6. ПОДЧИНЕНИЕ НА ИНДИВИДУАЛНИЯ ИНТЕРЕС НА ОБЩИЯ | <i>ИНТЕРЕСЪТ НА ИНДИВИДА ИЛИ НА ГРУПА ИНДИВИДИ ДА НЕ ПРЕОБЛАДАВА НАД ТОЗИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА</i> |
| 7. СПРАВЕДЛИВО ВЪЗНАГРАЖДЕНИЕ | <i>ВЪЗНАГРАЖДЕНИЕТО, КАТО ЦЕНА НА ИЗПЪЛНЕНАТА РАБОТА, ТРЯБВА ДА БЪДЕ СПРАВЕДЛИВО И ПО ВЪЗМОЖНОСТ ДА УДОВЛЕТВОРЯВА И ДВЕТЕ СТРАНИ</i> |
| 8. ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ | <i>РАЗУМНА ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ, НАЙ-БЛАГОПРИЯТНО СЪОТНОШЕНИЕ МЕЖДУ ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ</i> |
| 9. ЙЕРАРХИЧНА ВЕРИГА | <i>ПЪТЯТ, ПО КОЙТО РАЗПОРЕЖДАНИЯТА ПРЕМИНАВАТ ОТ НАЙ-ВИСОКО ДО НАЙ-НИСКО РАВНИЩЕ В ЙЕРАРХИЯТА И ОБРАТНИЯТ ПЪТ НА ОТЧЕТА</i> |
| 10. РЕД | <i>МАТЕРИАЛЕН И СОЦИАЛЕН РЕД В ОРГАНИЗАЦИЯТА (ОПРЕДЕЛЕНИ МЕСТА НА ВСЕКИ СЪТРУДНИК И ВЕЩ И ВСЕКИ СЪТРУДНИК И ВЕЩ НА СВОЕТО МЯСТО)</i> |
| 11. СПРАВЕДЛИВОСТ | <i>СЪЧЕТАВАНЕ НА ДОБРОЖЕЛАТЕЛНОСТ СЪС СТРОГОСТ НА РАЗПОРЕЖДАНЕТО, БЕЗ ДА СЕ ИЗКЛЮЧВА ТВЪРДОСТ ПРИ ПРИЛАГАНЕ НА ДОГОВОРЕНИТЕ ПРАВИЛА</i> |
| 12. СТАБИЛНОСТ НА ПЕРСОНАЛА | <i>ПОСТОЯНСТВО И ЛОЯЛНОСТ НА ПЕРСОНАЛА КЪМ ОРГАНИЗАЦИЯТА, ЗАДЪРЖАНЕ НА РЪКОВОДИТЕЛИТЕ ОТ СРЕДНО РАВНИЩЕ НА ЕДНА И СЪЩА ДЛЪЖНОСТ ПО-ДЪЛГО ВРЕМЕ</i> |
| 13. ИНИЦИАТИВА | <i>ВЪЗМОЖНОСТ ЗА ВСЕКИ ОТ ПЕРСОНАЛА ДА ПРИЛАГА И ОСЪЩЕСТВЯВА ИНИЦИАТИВИ В ГРАНИЦИТЕ НА ЗАЕМАНАТА ДЛЪЖНОСТ</i> |
| 14. КОРПОРАТИВЕН ДУХ | <i>СПЛОТЕНОСТ ЧРЕЗ ХАРМОНИЗИРАНЕ НА ИНТЕРЕСИТЕ НА СЪТРУДНИЦИТЕ И НА ТЕХНИТЕ УСИЛИЯ (ЕДИНСТВОТО Е СИЛА)</i> |

фиг. 2. Принципи на администриране на Анри Файол

Определени са следните от **Анри Файол** функции на **администриране**:

- ✓ **ПРЕДВИЖДАНЕ** – предполагагане на бъдещето и определяне на програма за действие (планиране);
- ✓ **ОРГАНИЗИРАНЕ** – изграждане и ред в материалната и социалната среда;
- ✓ **СЪГЛАСУВАНЕ** – обединяване и съчетаване на действията и усилията (координиране);
- ✓ **КОНТРОЛИРАНЕ** – осигуряване всичко да протича съобразно определените правила и дадените разпореждания
- ✓ **РАЗПОРЕЖДАНЕ** – привеждане в действие на персонала (командване).



Като се опира на петте *функции на администрирането*, формулирани от Анри Файол, Лутър Гълик разработва следните **основни функции на управление**:

- 1. ПЛАНИРАНЕ (PLANNING);**
- 2. ОРГАНИЗИРАНЕ (ORGANIZING);**
- 3. ОБЕЗПЕЧАВАНЕ С ПЕРСОНАЛ (STAFFING);**
- 4. РЪКОВОДЕНЕ (DIRECTING);**
- 5. КООРДИНИРАНЕ (COORDINATING);**
- 6. ОТЧИТАНЕ (REPORTING);**
- 7. СЪСТАВЯНЕ НА БЮДЖЕТИ (BUDGETING).**

1.1.3. Бюрократичен подход


В основата на БЮРОКРАТИЧНИЯ ПОДХОД стои **КОНЦЕПЦИЯТА НА ДОМИНИРАНЕТО**, според която *ДОМИНИРАНЕТО Е ВЛАСТ, ПРИЗНАТА ДО СТЕПЕН, В КОЯТО СУБЕКТЪТ НА ВЛАСТТА ВИЖДА В НЕЯ СВОЕ ЗАДЪЛЖИТЕЛНО ПРАВО, А ОБЕКТИТЕ НА ВЛАСТТА – СВОЙ ДЪЛГ В ПОДЧИНЕНИЕТО*. Доминирането може да се прояви като:

- **ХАРИЗМАТИЧНО** – ВЯРА В *ИНДИВИДА ИМАЩ ВЛАСТ* (ВЛАСТ НА ОБАЯНИЕТО);
- **ТРАДИЦИОННО** – ВЯРА В *СПРАВЕДЛИВОСТТА НА ДОСТИГНАТАТА СИТУАЦИЯ*, ОПРЕДЕЛЕНА ОТ ТРАДИЦИИТЕ И НАВИЦИТЕ;
- **РАЦИОНАЛНО-ПРАВОВО** – ВЯРА, ЧЕ *СЪЩЕСТВУВА ПРАВНО-НОРМАТИВНА СПРАВЕДЛИВОСТ*, т.е. СПРАВЕДЛИВОСТ НА ВЪЗПРИЕТИТЕ ИЛИ НАЛОЖЕНИТЕ РЕД И ПРАВИЛА, която форма е често срещана и днес е наречена **бюрократична** от немския социолог **Макс Вебер**.



БЮРОКРАТИЧНАТА ФОРМА НА ОРГАНИЗАЦИЯ според Макс Вебер има следните основни характеристики:

- 1. СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ;**
- 2. ЙЕРАРХИЯ;**
- 3. ПРАВИЛА;**
- 4. ДЕПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ;**
- 5. НАЗНАЧЕНИ СЛУЖИТЕЛИ;**
- 6. ИЗЦЯЛО АНГАЖИРАНИ СЛУЖИТЕЛИ;**
- 7. КАРИЕРА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ;**
- 8. ОТДЕЛЯНЕ НА ЛИЧНОТО ОТ ОБЩЕСТВЕНОТО.**



Съвременното разбиране за бюрокрация и бюрократично управление е многоаспектно: от една страна като понятия близки до **АДМИНИСТРИРАНЕ** и **УПРАВЛЕНИЕ**, от друга – като **ЛИЧНОСТЕН ТИП НА ПОВЕДЕНИЕ** и **СТИЛ НА РЪКОВОДЕНЕ**. Съвременните бюрокрации се проявяват в следните варианти, които се прилагат едновременно и комбинирано:

- **ПСЕВДОБЮРОКРАЦИЯ**, при която **ПРАВИЛАТА СА ФОРМУЛИРАНИ ИЗВЪН ОРГАНИЗАЦИЯТА** (от външно управително тяло) **и сътрудниците** (и ръководители, и изпълнители) **имат иронично и негативно отношение към тях** и, при възможност, не ги спазват;
- **ПРЕДСТАВИТЕЛНА БЮРОКРАЦИЯ**, при която **ПРАВИЛАТА СА ФОРМУЛИРАНИ С УЧАСТИЕТО НА СЪТРУДНИЦИТЕ**, затова имат в определена степен **обща поддръжка и спазването им се смята за разумно**;
- **ПРИНУДИТЕЛНА БЮРОКРАЦИЯ**, при която **ПРАВИЛАТА СА ФОРМУЛИРАНИ ЕДНОСТРАННО** (от част от мениджмънта на организацията), **не се приемат за легитимни от всички сътрудници и се налагат чрез санкции, за да не се нарушават**.


2.1. Психо-поведенски подходи в мениджмънта

ПСИХО-ПОВЕДЕНСКИТЕ (бихейвиористките, неокласическите) ПОДХОДИ се появяват след **ОТКРИВАНЕ ВЛИЯНИЕТО НА МОТИВАЦИОННИТЕ ФАКТОРИ НА ЧОВЕШКОТО ПОВЕДЕНИЕ** в производствени условия. Препоръката към мениджърите е да използват начини за **УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ ОТНОШЕНИЯ ЧРЕЗ НЕПОСРЕДСТВЕНО ВЛИЯНИЕ ВЪРХУ ИЗПЪЛНИТЕЛИТЕ, КОНСУЛТАЦИИ С ТЯХ И ПО-ШИРОКИ ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА КОНТАКТИ ПОМЕЖДУ ИМ В ПРОЦЕСА НА ТЯХНАТА РАБОТА.** Приложението на ПСИХОЛОГИЯТА и СОЦИОЛОГИЯТА, като **научни области** по отношение на производствената дейност, чрез което превръща подхода на човешките отношения в **ОРГАНИЗАЦИОННО-ПОВЕДЕНСКИ ПОДХОД, КОЙТО АКЦЕНТИРА ВЪРХУ МЕТОДИТЕ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА МЕЖДУЛИЧНОСТНИТЕ И МЕЖДУГРУПОВИТЕ ОТНОШЕНИЯ.**

2.1.1. Подход на човешките отношения

Този подход акцентира върху **ЧОВЕШКИТЕ ОТНОШЕНИЯ** С ЦЕЛ **ПОВИШАВАНЕ** **УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА** И **ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТТА НА ТРУДА ПРИ УЧАСТИЕ НА ИНДИВИДА В ПРОЦЕСА НА УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА** И НЕГОВАТА **ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ** (Мери Паркър Фолет, Елтън Мейо, Оливър Шелдън, Дъглас МакГрегър).

Според Мери Паркър Фолет доминиращата власт, характерна за класическата школа и осъществявана чрез заповедна форма на управление, **предизвиква определена съпротива от страна на изпълнителите**. Затова следва да се използва **СЪВМЕСТНАТА ВЛАСТ**, при която **ИНТЕГРИРАНЕТО В ДЕЙНОСТТА НА ИЗПЪЛНИТЕЛИТЕ И ЗВЕНАТА МОЖЕ ДА ОСИГУРИ МАКСИМАЛНА ЕФЕКТИВНОСТ**. Така личният контрол на индивида може да се замени от **КОНТРОЛ НА ФАКТИТЕ**, които са резултат от неговото трудово представяне.




Съществено място намира и разбирането за **КОНФЛИКТИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА** – наличието на **КОНСТРУКТИВНИ КОНФЛИКТИ** е нормално в дейността на организацията и те трябва да получават **ПОЗИТИВЕН ИЗХОД ЧРЕЗ ДОМИНИРАНЕ, КОМПРОМИС И ИНТЕГРАЦИЯ С ИЗПОЛЗВАНЕ НА СЪУЧАСТИЕ И ДЕМОКРАЦИЯ В УПРАВЛЕНИЕТО, КОЛЕКТИВНА ОТГОВОРНОСТ И ХАРМОНИЯ НА ИНТЕРЕСИТЕ.**



Основните изводи от **ХОУТЪРНСКИТЕ ИЗСЛЕДВАНИЯ** на **Елтън Мейо** са:

- 1. ЧОВЕШКИЯТ ТРУД Е ГРУПОВА**, а не индивидуална дейност;
- 2. ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТТА** зависи от **място на изпълнителя в групата и взаимоотношенията му с останалите нейни членове**;
- 3. СОЦИАЛНИЯТ ЖИВОТ** на възрастния индивид се фокусира в неговата трудова дейност и той се **труди и заради социалните контакти, а не само заради средствата за живот**;
- 4. ТВЪРДАТА ЙЕРАРХИЯ** и строгото формализиране на трудовите и организационни процеси са в **противоречие с човешката природа**;


- 
5. **ПРИЗНАНИЕТО, ОСИГУРЕНОСТТА и ПРИНАДЛЕЖНОСТТА** към определена група са **фактори, които влияят върху трудовата дисциплината и производителността на труда много по-силно, отколкото производствените условия;**
 6. **ОПЛАКВАНИЯТА** не винаги отразяват обективно фактите и в много случаи са само **симптом за нарушен социален статус на индивида** в организацията;
 7. **НЕФОРМАЛНИТЕ ГРУПИ УПРАЖНЯВАТ СИЛЕН СОЦИАЛЕН КОНТРОЛ ВЪРХУ ТРУДОВИТЕ НАВИЦИ** и отношението на отделния работник към неговата работа и **неформалните структури дълбоко се вплитат в системата от формални подразделения.**

2.1.2. Организационно поведение


Този подход акцентира върху **ПОСТИЖЕНИЯТА НА ПОВЕДЕНСКИТЕ НАУКИ В МЕНИДЖМЪНТА И ФОРМИРАНЕТО НА ОРГАНИЗАЦИЯТА, ТАКА ЧЕ ВСЕКИ ИЗПЪЛНИТЕЛ ДА БЪДЕ НАПЪЛНО ИЗПОЛЗВАН В СЪОТВЕТСТВИЕ С НЕГОВИЯ ПОТЕНЦИАЛ** (Честър Бърнард, Крис Арджирис).

Подходът на организационното поведение използва не само изследванията на **междупersonностните отношения**, но и на:

- **ПОВЕДЕНИЕТО** в малките групи и взаимодействието между тях и по-големи общности в дадена организация;
- **ФАКТОРИТЕ**, които влияят **ВЪРХУ ПОВЕДЕНИЕТО НА ГРУПИТЕ И НА ОРГАНИЗАЦИЯТА КАТО ЦЯЛО**;
- **КОНФЛИКТИТЕ** и **НАЧИНИТЕ** за **ТАХНОТО** предотвратяване или **ПРЕОДОЛЯВАНЕ**;
- **СЪОТНОШЕНИЕТО** и **ВЗАИМОДЕЙСТВИЕТО** между **ФОРМАЛНИТЕ** и **НЕФОРМАЛНИТЕ ГРУПИ**;
- **ЛИДЕРСТВОТО** и **АНТИЛИДЕРСТВОТО** в мениджмънта.




Подходът на организационното поведение отделя внимание на **КОНФЛИКТИТЕ** - *междупличностни, междугрупови, между структурните звена от формалната структура и неформалните групи*, като **КОНФЛИКТНОСТТА НА ОТНОШЕНИЯТА МЕЖДУ ТЯХ МОЖЕ ДА БЪДЕ НАМАЛЕНА ЧРЕЗ ПОСТАВЯНЕ НА ЦЕЛИ, ЗА ПОСТИГАНЕТО НА КОИТО СА ЗАИНТЕРЕСОВАНИ ДВЕ ИЛИ ПОВЕЧЕ ГРУПИ** и които могат да се постигнат само чрез **ОБЕДИНЯВАНЕ НА УСИЛИЯТА ИМ.**



Организационното поведение насочва вниманието на мениджърите *НЕ САМО КЪМ ЛИЧНОСТНАТА МОТИВАЦИЯ НА ЧЛЕНОВЕТЕ В ЕДНА ГРУПА, А И КЪМ ПОВЕДЕНИЕТО НА РАБОТНИТЕ ГРУПИ КАТО ЦЯЛО; ВЪРХУ МЕЖДУГРУПОВОТО ПОВЕДЕНИЕ, КЪМ ПОВЕДЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИЯТА КАТО ЦЯЛО,* върху **ПОВЕДЕНИЕТО НА МЕНИДЖЪРИТЕ КАТО ЛИДЕРИ И МЯСТОТО НА ЛИДЕРСТВОТО ПРИ ПРОТИЧАНЕТО НА УПРАВЛЕНСКИТЕ ПРОЦЕСИ.**



X, Y и Z ТЕОРИИ В МЕНИДЖМЪНТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ



Като са поставили във фокуса на своите разглеждания отношението към основния ресурс на мениджмънта – персонала **Дъглас МакГрегър, Крис Арджирис, Уйлям Оучи** и други са разработили три основни теории, известни в мениджмънта като теории **X, Y и Z.**

ТЕОРИЯ „X”

Тази теория има за основа **НЕГАТИВНОТО ОТНОШЕНИЕ КЪМ ЧОВЕШКИТЕ КАЧЕСТВА И ОПРЕДЕЛЯНЕТО НА ЧОВЕШКИЯ ИНДИВИД КАТО НЕГАТИВЕН СТОПАНСКИ СУБЕКТ.** Тя възприема за отправна точка това, че общо взето хората са мързеливи, не обичат да се трудят и затова се стремят да избягват работата. Наети на работа, **ТАКИВА ХОРА ПРИНУЖДАВАТ РЪКОВОДИТЕЛИТЕ ДА ИЗПОЛЗВАТ НАКАЗАНИЯ И ПРИНУДА.** Хората **НЯМАТ АМБИЦИИ И НЕЖЕЛАЯТ ДА ПРЕДПРИЕМАТ КАКВАТО И ДА Е ИНИЦИАТИВА.**

ТЕОРИЯ „У“

Теория „У“ се основава на друг тип човешки качества: **НАЛИЧИЕ НА ФИЗИЧЕСКА И УМСТВЕНА ЕНЕРГИЯ, КОЯТО ИНДИВИДЪТ ЖЕЛАЕ ДА ИЗПОЛЗВА ПО ПОЛЕЗЕН ЗА СЕБЕ СИ И ДРУГИТЕ НАЧИН**; трудът се смята за естествена потребност за човека; също и потребността за научаване на нови неща; стремежът към развитие и усъвършенстване; желанието да се поема отговорност поради вътрешни подбуди и за да се изпита чувството за значимост.

При посочените възможности и интереси на индивида задача на организационния мениджмънт и специално на ръководителите е да осигурят съпричастност на хората към задачите и целите на организацията. Най-доброто средство за това са **СТИМУЛИТЕ, ИЗПОЛЗВАНИ ПО ИНТЕЛИГЕНТЕН, СЪОБРАЗЕН, КОНКРЕТЕН И КОРЕКТЕН НАЧИН**. Трябва да бъдат намерени **ПОДХОДЯЩИ НАЧИНИ ЗА СЪЧЕТАВАНЕ НА ЕСТЕСТВЕНИЯ СТРЕМЕЖ НА ЧОВЕКА КЪМ РАЗВИТИЕ И УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ С ЦЕЛИТЕ, ЗАДАЧИТЕ И ДЕЙНОСТИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА**.

ТЕОРИЯ „Z”

Главното в теорията „Z” е, че тя не само признава водещата роля на човека, но обявява **ЧОВЕШКАТА ЛИЧНОСТ ЗА ОСНОВЕН ОБЕКТ НА ВНИМАНИЕ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННИЯ МЕНИДЖМЪНТ**. Човекът се възприема не само като източник на физическа и интелектуална възможност за ефективно постигане на стопанските цели. **ГЛАВНАТА ЦЕЛ Е ЧОВЕШКАТА ЛИЧНОСТ И НЕЙНОТО ПО-НАТАТЪШНО РАЗВИТИЕ И УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ**. Основният път за това е **ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ КАЧЕСТВА И СПОСОБНОСТИ, АНГАЖИРАНЕ С РАБОТА, СЪОТВЕТСТВАЩА НА ТЕЗИ КАЧЕСТВА И СПОСОБНОСТИ**. Ако личността е развила у себе си висок интелектуален потенциал и е мотивирана да го включи в изпълнението на своята работа, тогава ефективно се достига до желаните резултати при естествено повишена производителност на труда.

Тип А – АМЕРИКАНСКИ

- ***КРАТКОСРОЧНО НАЕМАНЕ НА РАБОТА***
- ***ИНДИВИДУАЛНО ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ***
- ***ИНДИВИДУАЛНА ОТГОВОРНОСТ***
- ***БЪРЗО ОЦЕНЯВАНЕ И СЛУЖЕБНО ИЗРАСТВАНЕ***
- ***ЗАДЪЛЖИТЕЛЕН, ФОРМАЛИЗИРАН КОНТРОЛ***
- ***СПЕЦИАЛИЗИРАНА НАСОЧЕНОСТ НА СЛУЖЕБНОТО РАЗВИТИЕ***
- ***СТЕСНЕН ИНТЕРЕС КЪМ СЪТРУДНИКА САМО КАТО КЪМ СЛУЖИТЕЛ***

Тип В – японски

- ***ПОЖИЗНЕНО НАЕМАНЕ НА РАБОТА***
- ***ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ С КОНСЕНСУС***
- ***КОЛЕКТИВНА ОТГОВОРНОСТ***
- ***ОЦЕНЯВАНЕ И БАВНО СЛУЖЕБНО ИЗРАСТВАНЕ***
- ***КОСВЕН, НЕФОРМАЛЕН КОНТРОЛ***
- ***НЕСПЕЦИАЛИЗИРАНА НАСОЧЕНОСТ НА СЛУЖЕБНОТО РАЗВИТИЕ***
- ***РАЗБИРАНЕ ЗА СЪТРУДНИКА КАТО ЗА ЛИЧНОСТ (ИНДИВИДУАЛНОСТ)***


Тип Z (МОДИФИЦИРАН АМЕРИКАНСКИ)

- ***ДЪЛГОСРОЧНО НАЕМАНЕ НА РАБОТА***
- ***ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ С КОНСЕНСУС***
- ***ИНДИВИДУАЛНА ОТГОВОРНОСТ***
- ***ОЦЕНЯВАНЕ И БАВНО СЛУЖЕБНО ИЗРАСТВАНЕ***
- ***КОСВЕН, НЕФОРМАЛЕН КОНТРОЛ СЪС ЗАДЪЛЖИТЕЛНИ, ФОРМАЛИЗИРАНИ ОЦЕНКИ***
- ***УМЕРЕНА СПЕЦИАЛИЗИРАНА НАСОЧЕНОСТ НА СЛУЖЕБНОТО РАЗВИТИЕ***
- ***ЦЯЛОСТЕН ИНТЕРЕС КЪМ СЪТРУДНИКА ВКЛЮЧИТЕЛНО И КЪМ НЕГОВОТО СЕМЕЙСТВО***


3.1. Прагматични подходи в мениджмънта

3.1.1. Количествени подходи

Количествените подходи се различават от класическите и психо-поведенските подходи. Те се основават на *разбиранията на Фредерик Тейлър за научно изследване и анализ на стопанските процеси*, но се развиват чрез приложение на „точните“ *методи на математиката, статистиката, инженерните и други науки, които използват числено оценяване и изразяване на стопанските процеси и свързаните с тях области в мениджмънта.* **КОЛИЧЕСТВЕНИТЕ ПОДХОДИ ЗАМЕНЯТ СЛОВЕСНИТЕ И ТЕКСТОВИТЕ РАЗСЪЖДЕНИЯ И АНАЛИЗИ С МАТЕМАТИЧЕСКИ ИЗРАЗИ И МОДЕЛИ И ТЕХНИТЕ КОЛИЧЕСТВЕНИ ОПТИМИЗАЦИИ.**




Количествените методи използват: ОПТИМИЗАЦИОННИ МЕТОДИ, ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЕКСТРЕМУМИ, ЛИНЕЙНО ПРОГРАМИРАНЕ, МЕТОДИТЕ НА ДИФЕРЕНЦИАЛНИТЕ ИЗЧИСЛЕНИЯ, МЕТОДИ НА БАЛАНСОВИТЕ УРАВНЕНИЯ (ПРОИЗВОДСТВО-РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ), МЕТОДИ НА ТЕОРИЯТА НА ИГРИТЕ, ТЕОРИЯ НА РЕШЕНИЯТА, ТЕОРИЯ НА МАСОВОТО ОБСЛУЖВАНЕ (ОПАШКИТЕ), МРЕЖОВИ МОДЕЛИ (МРЕЖИ НА ПЕТРИ), ДЪРВО НА ЦЕЛИТЕ, ТЕОРИЯ НА СИМУЛАЦИЯТА (ИМИТАЦИОННО МОДЕЛИРАНЕ), ТЕОРИЯ НА ВЕРОЯТНОСТИТЕ (МАРКОВСКИ ВЕРИГИ), РЕГРЕСИОНЕН И СТАТИСТИЧЕСКИ АНАЛИЗ, ТЕОРИЯ НА ЗАМЯНАТА. Тези методи имат различни области на приложение и се използват при решаването на определен кръг от управленски задачи в съответствие с тяхната специфика.



При **моделирането** се обхваща изучаването на конкретна система от действия (операции), числово изразени поотделно и взаимосвързани помежду си при следните **основни фази**:

- 1. ФОРМУЛИРАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИЯТ ПРОБЛЕМ;**
- 2. ПОСТРОЯВАНЕ НА МАТЕМАТИЧЕСКИ МОДЕЛ;**
- 3. РЕШАВАНЕ НА МОДЕЛА;**
- 4. ПРОВЕРЯВАНЕ НА МОДЕЛА И НА ПОЛУЧЕНОТО РЕШЕНИЕ ПРИ РЕАЛНИ УСЛОВИЯ;**
- 5. ИЗПОЛЗВАНЕ НА МОДЕЛА ЗА ВЗЕМАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ И ИНТЕГРИРАНЕТО МУ В МЕНИДЖЪРСКАТА ПРАКТИКА.**



Главните области на приложение на количествените методи обхващат: **УПРАВЛЕНИЕ НА ЗАПАСИ И ОПТИМИЗИРАНЕ НА РАЗХОДИТЕ ЗА ДОСТАВКА И СЪХРАНЕНИЕ, ЗАДАЧИ ЗА РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ОГРАНИЧЕНИ РЕСУРСИ, ЗАДАЧИ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА НАЙ-РАЦИОНАЛЕН МАРШРУТ (ТРАНСПОРТНИ ЗАДАЧИ), ЗАДАЧИ ЗА ЗАМЯНА НА ПРОИЗВОДСТВЕНИ И ДРУГИ КОМПОНЕНТИ, ОПТИМАЛНО РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ИНВЕСТИЦИИТЕ, МАСОВО ОБСЛУЖВАНЕ, ПРОГНОЗИРАНЕ НА ТЕХНИЧЕСКИЯ ПРОГРЕС И ТЕМПА НА ИКОНОМИЧЕСКОТО НАРАСТВАНЕ, ПЕРСПЕКТИВНОТО, ТЕКУЩОТО И ОПЕРАТИВНОТО ПЛАНИРАНЕ, ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПОТРЕБИТЕЛСКОТО ТЪРСЕНЕ И ПАЗАРА, ПЛАНИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛА, ПЛАНИРАНЕ НА НАУЧНИ ЕКСПЕРИМЕНТИ** и пр.

Характеристики традиционните управленски подходи:

| | |
|--|--|
| НАУЧЕН ПОДХОД: МЕНИДЖМЪНТ НА ТРУДОВАТА ДЕЙНОСТ НА ОТДЕЛНИЯ ИЗПЪЛНИТЕЛ И НА ГРУПИ ОТ ИЗПЪЛНИТЕЛИ (ВЪТРЕ) В ОРГАНИЗАЦИЯТА | <i>1. Разделени отговорности за получаваните резултати между изпълнители и ръководители (мениджъри).</i> <i>2. Подбор и обучение на подходящи изпълнители за съответната работа .</i> <i>3. Изследване и анализ с цел определяне на най-добрите начини за изпълнение на трудовите процеси.</i> <i>4. Материално стимулиране за повишаване на производителността .</i> |
| АДМИНИСТРАТИВЕН ПОДХОД: МЕНИДЖМЪНТ НА ДЕЙНОСТТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА КАТО ЦЯЛО | <i>1. Систематизиран подход към управлението на цялата организация.</i> <i>2. Определяне на функциите на управление.</i> <i>3. Дефиниране на принципите на управление.</i> |
| БЮРОКРАТИЧЕН ПОДХОД: МЕНИДЖМЪНТ НА ГОЛЕМИ ОРГАНИЗАЦИИ В СЪОТВЕТСТВИЕ СЪС СТРОГО ОПРЕДЕЛЕНИ (БЮРОКРАТИЧНИ) ПРАВИЛА | <i>1. Правила за ефективно управление и постигане целите на организацията.</i> <i>2. Висока степен на специализация.</i> <i>3. Строго разработена йерархия и ясно определени властови граници.</i> <i>4. Оценяване и стимулиране на персонала според заслугите.</i> |
| ПСИХО-ПОВЕДЕНСКИ ПОДХОДИ: МЕНИДЖМЪНТ НА ОРГАНИЗАЦИИ С ПРИЛОЖЕНИЕ ПОСТИЖЕНИЯТА НА ПСИХО- ПОВЕДЕНСКИТЕ НАУКИ | <i>1. Прилагане постиженията на поведенските науки в мениджмънта и за използване на всеки сътрудник според неговия потенциал.</i> <i>2. Използване в мениджмънта на междуличностните отношения с цел повишаване на удовлетвореността и производителността на труда.</i> |
| КОЛИЧЕСТВЕНИ ПОДХОДИ: ИЗПОЛЗВАНЕ ПОСТИЖЕНИЯТА НА „ТОЧНИТЕ” НАУКИ ЗА МЕНИДЖМЪНТ НА СТОПАНСКИТЕ ПРОЦЕСИ | <i>1. Развитие на количествени методи за анализ и оптимизиране на стопанските процеси и при вземане на управленски решения.</i> <i>2. Моделиране на стопански процеси и използване на модели при вземане на управленски решения.</i> |

3.1.2. Емпирични подходи

Наред с цялото многообразие от възгледи за обектите на мениджмънт и за начините и акцентите при осъществяването му, сериозен принос в еволюцията на мениджмънта имат представителите на **емпиричните подходи**. Те **придават по-голямо значение на непосредствения опит** и придобитите чрез него умения, които, според тях, доказват, че **МЕНИДЖМЪНТЪТ Е ПОВЕЧЕ ИЗКУСТВО, КОЕТО СЕ РАЗВИВА ЧРЕЗ УПРАВЛЕНСКА ПРАКТИКА**, и **по-малко теория**, която тепърва трябва да се прилага и доказва.

Много са примерите на „ЕМПИРИЦИ” – **МЕНИДЖЪРИ-ПРАКТИЦИ, КОИТО ОБОБЩАВАТ УСПЕШНАТА СИ ЛИЧНА УПРАВЛЕНСКА ПРАКТИКА, РЕЗУЛТАТ НА СОБСТВЕНИТЕ ИМ УМЕНИЯ, ТАЛАНТ И ОРИЕНТАЦИЯ В КОНКРЕТНИ СИТУАЦИИ:** Хенри Форд (инженерният гений създава автомобилното *масово производство*), Пиер Дюпон (проблемите на *висшия мениджмънт*), Джон Рокфелер (последовател на *проблемите на висшия мениджмънт*), Алфред Слоун (забележителни успехи в производството и реализацията благодарение на модерния си за това време мениджмънт - *децентрализирани операции и централизиран контрол и отчетност*), Питър Дракър („федерален принцип на управление” - *модела на съвременните дивизионални структури*), Чарлз Маккормик (разработва програма за „многогранен мениджмънт” – предшественик на някои от съвременните подходи за *участие на сътрудниците в управлението на организацията*), Джеймс Линкълн („поощрителен план” – подход към *индивидуална мотивация чрез поощрения и участие в печалбата за развитие на способностите на сътрудниците*), Луис Нюмън („Философия на мениджъра” - *личните възгледи и ценностната система на мениджъра* са по-важни за неговия бъдещ успех, отколкото способностите, навиците и квалификацията му), Томас Питърс и Робърт Уотърман-младши („Към съвършенство във фирменото управление” - водещи са *предприемачеството и иновативността*).