

Доц. д-р инж. О. Гераскова

ОСНОВИ НА МЕНИДЖМЕНТА В ЖП ТРАНСПОРТА

Авангард Прима
София, 2020

Анотация

“Основи на мениджмънта в жп транспорта” може да се използва от студентите от ВТУ, специалност «Индустриален мениджмънт» от образователно-квалификационна степен бакалавър, изучаващи дисциплината «Основи на мениджмънта», както и от студенти от други специалности и специалисти, работещи в тази област.

В “Основи на мениджмънта” са изяснени принципите и функциите на мениджмънта, като основно внимание е отделено на основните функции. Разгледани са въпроси, свързани с мениджмънта на персонала и мениджмънта на промените, осигуряващи фирменото развитие. Има и практическа част, която съдържа задачи за изпълнение, чрез които по-лесно може да се усвои теоретичния материал по проблемите, свързани с основите на мениджмънта. Освен това са разработени и проблемни ситуации с конкретни въпроси към тях, които са практическо приложение на теорията.

© Олга Гераскова, автор, 2020

Научни рецензенти:

проф. д-р инж. С. Велев

проф. д-р инж. К. Ангелов

проф. д-р инж. О. Андреев

ISBN 978-619-239-451-6

Авангард Прима

София, 2020

СЪДЪРЖАНИЕ

1. Същност на индустриалния мениджмънт	6
2. Принципи и функции на мениджмънта	7
2.1. Принципи, методи, основни и конкретни функции на мениджмънта ...	7
2.2. Функции на мениджмънта	9
2.2.1. Функция планиране	9
2.2.1.1. Същност на планирането, процес на планиране	9
2.2.1.2. Стратегическо и тактическо планиране	9
2.2.2. Функция организиране	17
2.2.2.1. Същност на организирането	17
2.2.2.2. Класификация на професиите и длъжностите	17
2.2.2.3. Видове организационни връзки	20
2.2.2.4. Видове организационни структури	21
2.2.2.5. Стройни и плоски структури	28
2.2.2.6. Норма на управляемост	29
2.2.3. Функция ръководене	40
2.2.3.1. Същност на ръководенето	40
2.2.3.2. Характеристики на групите	41
2.2.3.3. Индивидуални, фирмени и интегрални цели	42
2.2.3.4. Изграждане на групите	43
2.2.3.5. Видове групи	44
2.2.3.6. Мениджъри и лидери	46
2.2.3.7. Поведение на мениджърите	47
2.2.3.8. Стил на ръководене. Дърво на решенията. Управленска матрица	49
2.2.3.9. Мотивация – същност, теории за мотивацията	54
2.2.4. Функция контролиране	56
2.2.4.1. Същност и дефиниране на контролирането, основни цели	56
2.2.4.2. Видове контролиране	59

2.2.4.3. Основни подходи за контрол	65
3. Мениджмънт на персонала	66
3.1. Същност на мениджмънта на персонала	66
3.2. Вземане на решение	67
3.2.1. Същност на вземането на решение	67
3.2.2. Основни характеристики	67
3.2.3. Класификация на решенията	69
3.2.4. Процес на вземане на решение	70
3.2.5. Подход за вземане на решение	71
3.2.6. Условия за вземане на решения	71
3.2.7. Колективно вземане на решение	73
3.2.8. Трудово договаряне	76
3.2.9. Мрежово моделиране	78
3.3. Обучение	84
3.4. Мениджмънт на фирмената култура	86
3.5. Стрес – последствия и преодоляване	87
3.6. Мениджмънтът на конфликтите	89
3.6.1. Същност на мениджмънта на конфликтите	89
3.6.2. Източници на конфликти	90
3.6.3. Видове конфликти	90
3.6.4. Трудови спорове	91
3.6.5. Конфликтни ситуации	93
3.6.6. Стили за мениджмънт на конфликтите	95
4. Мениджмънт на промените	97
4.1. Мениджмънт на промените - същност	97
4.1.1. Фактори за промяна	98
4.1.1.1. Външни фактори за промяна	99
4.1.1.2. Вътрешни фактори за промяна	100
4.1.2. Обекти на промяна	101

4.1.3. Фактори за поддържане на равновесието	101
4.1.4. Класифициране на промените	102
4.1.5. Подходи за промяна	104
4.1.6. Модел за промяна	104
4.1.7. Мениджъри на промяната	107
4.1.8. Степен на участие на изпълнителите във вземането на решения за промени	109
4.1.9. Съпротива срещу промяната	111
4.1.9.1. Същност на съпротивата срещу промяната	111
4.1.9.2. Източници на съпротива	112
4.1.9.3. Мениджмънт на съпротивата	113
4.2. Фирмено развитие – същност	117
4.2.1. Програма за фирмено развитие	117
4.2.2. Ключови фактори за успешно фирмено развитие	119
4.3. Иновационен мениджмънт	121
4.3.1. Иновационен процес	121
4.3.2. Научни изследвания	122
4.3.3. Видове иновации	124
4.3.4. Етапи на разработване на иновационните идеи	125
4.3.5. Иновационни програми	126
Практическа част	127
1. ЗАДАЧИ	128
2. ТЕСТОВЕ	131
3. ЗАДАЧИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ	151
4. ПРОБЛЕМНИ СИТУАЦИИ	164
5. ОТГОВОРИ	168
Литература	192

1. Същност на индустриалния мениджмънт

Индустриалният мениджмънт има за предмет направляването на дейностите и ръководенето на хората с оглед постигането на определени цели при производството на дадена продукция в индустриалната фирма.

Мениджмънтът е процес на взаимодействие между две основни подсистеми на индустриалната фирма: управляваща и управлявана (фиг. 1.1).



Фигура 1.1. Подсистеми на индустриалната фирма

Управляващата подсистема, т.е. субектът на управление се състои от мениджъри или функционални органи (отдели), които оказват управленско въздействие върху управляваната подсистема. То се основава на взети управленски решения и се изразява с различни форми на разпореждания.

Управляваната подсистема, т.е. обектът на управление се състои от индивиди или обособени звена, които са подложени на управленско въздействие. От тях по обратен път постъпва информация към

управляващата подсистема, чрез което се регулира взаимодействието между двете.

2. Принципи и функции на мениджмънта

2.1. Принципи, методи, основни и конкретни функции на мениджмънта

Мениджмънта се осъществява съобразно с някои общи положения, формулирани като основни **принципи**. По-важни от тях са следните.

1. Единоначалие

Единоначалието означава всички разпореждания към подчинените да се дават от техния непосредствен мениджър.

2. Единство на правомощия и отговорности на мениджърите

Единство на правомощия и отговорности на мениджърите, което се съчетава с колективност при вземането на особено важни решения.

3. Ефективност

Ефективност, която трябва да се осигури чрез задълбочен анализ и оценка на информацията с оглед на вземането на оптимални решения от мениджърите.

4. Правилен подбор и разпределение на кадрите

Правилен подбор и разпределение на кадрите, обусловено от квалификацията и качествата на хората.

5. Единство на конкретните цели с общите цели на фирмата

Единство на конкретните цели с общите цели на фирмата и комплексност на управленските решения с оглед на достигането им и др.

Мениджмънта може да се осъществи чрез три групи **методи**:

1. Икономически методи

Те позволяват съчетаването на общите и индивидуалните икономически интереси чрез цени, кредити, печалби, заплати и др.

2. Организационни методи

Предназначени са да оказват въздействие върху хората чрез регламентиране на структури, права, задължения, отговорности и др.

3. Социално-психологични методи

Те оказват психосоциално въздействие върху хората за мотивирането им чрез различни форми на морално стимулиране и др.

Функцията на мениджмънта е съвкупност от мениджърски дейности, групирани според:

1. Общността на задачите;
2. Обекта на мениджмънта.

1. Общност на задачите

То определя **основните функции на мениджмънта**:

1) Планиране

Изразява се в определянето на целта, установяване на стратегията за постигането ѝ и разкриване на пътищата за реализацията ѝ.

2) Организиране

Състои се в определяне на задачите, групирането и разпределението им, определяне на взаимовръзките и последователността на изпълнението им.

3) Ръководене

Представлява координиране и направляване на дейността на хората, мотивирането им, решаване на евентуални конфликти и др.

4) Контролиране

То включва установяване на фактическото състояние, сравняване с плановото и коригиране при наличието на значителни отклонения.

2. Обект на мениджмънта

То определя **конкретните функции на мениджмънта**: снабдяване, пласмент, счетоводство и др.

2.2. Функции на мениджмънта

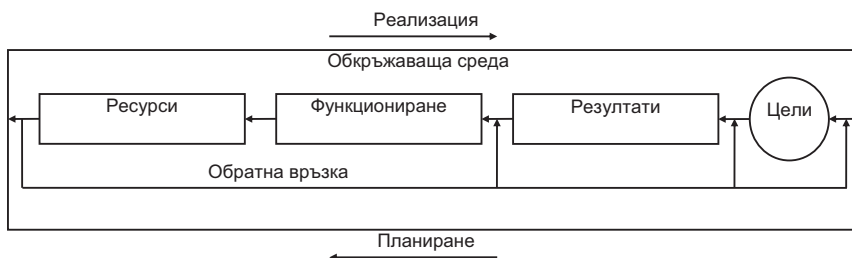
2.2.1. Функция планиране

2.2.1.1. Същност на планирането, процес на планиране

Планирането е мениджърска дейност, чрез която се определят целите, разработват се стратегиите за постигането им и се изясняват пътищата за реализирането им.

Целите се формират под влияние на обкръжаващата среда и обуславят резултатите, които трябва да се получат на изхода на производствената система.

Планирането трябва да осигури съответствие между поведението на фирмата и постоянно извършващите се промени в обкръжаващата среда. По-конкретно **планирането е процес** на анализиране и определяне на целите, стратегиите за постигането им и разпределение на ресурсите за изпълнението им (фиг. 2.1) .



Фигура 2.1. Процес на планиране

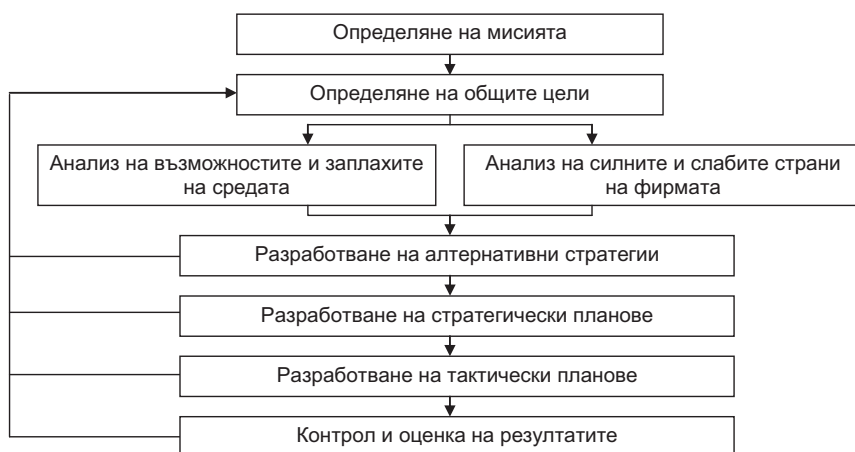
2.2.1.2. Стратегическо и тактическо планиране

Фирмените цели са **стратегически** и **тактически** (фиг. 2.2).

Стратегическите цели се разработват от висшия мениджмънт и служат като главни насоки за дългосрочно планиране на дейността на фирмата. Те са **главна (генерална) цел и общи цели**.

Главната цел характеризира „мисията”, т.е. предназначението на фирмата (предмет на дейност, роля и място в отрасъла или икономиката на страната). От определянето на главната цел произтичат редица стратегически решения, от които зависи бъдещото развитие на фирмата.

Общите цели определят желаното състояние или резултатите, които трябва да се получат, за да може фирмата да изпълни своето предназначение. Обикновено това са ясно формулирани, дългосрочни, но неопределени строго във времето цели.



Фигура 2.2. Стратегическо и тактическо планиране

Тактическите цели, които се разработват въз основа на стратегическите, определят конкретните резултати, обвързани със срокове и очаквани на изхода на фирмата.

За осъществяване на стратегическите и тактическите цели е необходимо разработването на съответни **решения**. Между фирмените

цели и решения съществува строга йерархичност, съподчиненост и последователност на изпълнение. Целите и задачите на едно равнище са стратегии или решения за по-високото равнище.

Генералната стратегия определя основните насоки за постигане на **главната цел**, които съответстват на **общите цели**. **Стратегическите планове** определят пътищата за постигане на общите цели и съответстват на тактическите планове. **Тактическите планове** осигуряват осъществяването на тактическите цели и определят резултатите, които трябва да се получат на изхода на фирмата. **Тактическите решения** са мениджърски решения, свързани непосредствено с очакваните резултати.

Различията между стратегическото и тактическото планиране може да се преценят от сравнението им по няколко признака (табл. 2.1).

Стратегическото планиране е свързано с отговорите на няколко основни стратегически въпроса:

1. В какъв бизнес е, каква е главната производствена дейност на фирмата?
2. Къде се намира тя, към какво се стреми в бъдеще и каква би следвало да бъде дейността ѝ?
3. Какви изменения настъпват в околната среда (пазари, конкуренти, технологии и др.) и какви проблеми поставят те пред бизнеса?
4. Кои са силните и слабите страни на фирмата и как да се използват първите и да се преодолеят вторите?
5. Кои са ключовите фактори за успех, които обуславят изпълнението на мисията?

Отговорите на тези въпроси засягат **дългосрочни последствия**, свързани с оцеляването, развитието и просперитета на фирмата. Същевременно това са решения с дълъг период на реализация, изискващи значителни ресурси, поради което отговорността за качеството на решенията е изключително голяма.

Признак	Стратегическо планиране	Тактическо планиране
1. Тип на проблемите и решенията	Нови, нестандартни, неструктурирани проблеми, адаптивни и иновативни решения	Познати и добре дефинирани проблеми и рутинни решения
2. Условия, при които се вземат решенията	Риск и неопределеност	Определеност и малък риск
3. Субект на решенията	Висше и средно равнище на мениджмънт	Ниско и средно равнище на мениджмънт (вкл. участие на персонала)
4. Хоризонт на времето	Дългосрочно (над 2 год.)	Краткосрочно (до 1 год.)
5. Предназначение	Осигуряване на оцеляване и проспериране	Осигуряване на изпълнение на дългосрочните планове

Таблица 2.1. Различия между стратегическо и тактическо планиране

В стратегическото планиране се разглеждат **три равнища на разработване на стратегии**.

1. Корпоративно

То е насочено към подтикване на бизнеса в развитието му. За да може да се разработи корпоративна стратегия е необходимо да се анализират факторите на външната среда, като: потребителско търсене, осигуреност с ресурси, силните и слабите страни на фирмата и нейните конкуренти.

2. Фирмено или равнище на поделение на корпорацията, наричано често стратегическа бизнес единица (СБЕ)

Стратегическата бизнес единица се характеризира с три особености:

а) това е обособен бизнес, който може да се планира отделно (напр. за отделни продукти, материали или процеси) от другите поделения в компанията;

б) има собствени конкуренти;

в) има отговорен мениджър, който се занимава със стратегическо планиране и контролира всички фактори, влияещи върху ефективността.

Стратегиите на това равнище са насочени към осигуряване на конкурентоспособността, повишаване на ефективността и рационално разпределение на ресурсите в основните области на мениджмънта: иновационна дейност, маркетинг, производство и др.

3. Функционално равнище

На това равнище се определят функционалните стратегии с цел осигуряване на конкурентни предимства на фирмата.

Както се вижда, разработването на стратегии и планове предполага анализ на възможностите и заплахите, които крие външната среда и оценка на силните и слабите страни на фирмата. Този анализ е известен като SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Възможностите и заплахите произтичат от влиянието на **обкръжаващата среда** – съвкупност от външни условия, в които функционира фирмата. В зависимост от начина на влияние тя може да се разглежда като **макро- и микросреда**.

Макросредата оказва косвено влияние върху дейността на фирмите чрез по-обща **политически, икономически, социални и технологични фактори**.

1. Политически фактори

Политическа стабилност, стабилност на правителството, законодателство, нормативна база, потребителски институции и др.

2. Икономически

Структурни промени, икономически кризи, инфлация и др., свързани със способността на фирмата да придобива ресурси, да ги трансформира в продукти или услуги и да ги реализира на пазара.

3. Социални

Демографски промени, образование, социокултурни промени (ценности, норми, поведение и др.).

4. Технологични

Развитие на науката и техниката, усъвършенстване на технологиите и др., влияещи върху иновационните процеси.

Изследването на влияещите фактори е известно като PEST-анализ.

Микросредата влияе пряко чрез конкретни фактори като клиенти, конкуренти, доставчици, синдикални организации и др.

Влиянието на факторите на околната среда е различно. Сред тях особено важно място заема социокултурната среда, свързана с културата и ценностите на обществото, от които зависят фирмените ценности, т.е. ценностите, възприети и поддържани във фирмата. Въз основа на тях се формират **фирмената култура и философия**. Те изразяват ценностите, убежденията и принципите, относно осъществяване на фирмената дейност, отношенията със служителите, клиенти, доставчици, държава и общество. Фирмената философия се определя от висшите мениджъри или собственици на фирмата. Изясняването на фирмената философия има важно значение за определяне на целите, стратегиите и действията във фирмата.

Всяка фирма трябва да следи за промените в околната среда с оглед използване на вероятността за успех при появили се благоприятни възможности или избягване на опасността от загуби или провал при заплахи, произтичащи от действия на държавата, конкуренти, доставчици и др.

Втората част от SWOT-анализа е свързана със самата фирма и чрез него трябва да се разкрият нейните силни страни, за да бъдат използвани за успеха на фирмата или слаби страни, които трябва да се преодолеят или да се минимизира отрицателното им въздействие. Тези две страни се оценяват по няколко групи критерии и показатели.

1) Продукт (услуга)

Качество, техническо ниво, надеждност, новост и т.н.

2) Финанси

Разходи, осигурени средства, кредити, рентабилност и др.

3) Маркетинг

Пазарен дял, ценова политика, рекламиране, продажби, разходи по продажби и др.

4) Производство

Производствен капацитет, производителност на труда, срочност на доставяне, състояние и равнище на техниката и др.

5) Мениджмънт

Норми на управляемост, мениджърски умения и др.

Не всички фактори имат еднакво значение за силата и слабостта на фирмата, поради което те могат да се ранжират. Освен това те могат да имат и различна важност, така че за да се улесни анализът резултатите могат да се систематизират по следния начин (табл. 2.2).

Критерии и показатели	Основна сила	Вторична сила	Без значение	Вторична слабост	Главна слабост	Значимост		
						Гол.	Ср.	Малка

Таблица 2.2. Ранжиране на факторите при SWOT-анализа

Освен важноста трябва да се взема предвид и резултатността от работата на фирмата. В зависимост от съчетанието на важноста на факторите и резултатността на бизнеса се появяват четири възможности (фиг. 2.3).

Висока	A	B
Важност	C	D
Ниска	Резултатност	Висока

Фигура 2.3. Групи фактори при SWOT-анализа

Квадрант А

Това са важни фактори при слаба резултатност, което означава необходимост от съсредоточаване на вниманието при тях.

Квадрант В

Факторите са пак важни, но при една добра резултатност, което изисква поддържане на доброто равнище.

Квадрант С

Факторите не са важни и резултатността е слаба, което ги определя като такива с малък приоритет.

Квадрант D

Факторите не са важни, но изпълнението е отлично, което едва ли е оправдано.

SWOT-анализът показва, че дори когато бизнесът е много силен спрямо някой фактор (напр. отлична компетентност на персонала), това още не означава, че се създават конкурентни предимства. Първо, защото

това може да няма значение за потребителите. Второ, това може да е от значение, но конкурентите имат същата силна страна. Следователно, **важна е относителната сила спрямо конкурентите.**

2.2.2. Функция организиране

2.2.2.1. Същност на организирането

Организирането е основна функция на мениджмънта, която се изразява в определяне, групиране и разпределяне на трудовите задачи, установяване на взаимовръзките и последователността на изпълнението им. Тази съвкупност от дейности, която резултира в организационна структура е известна още като организационно проектиране. Решенията в това направление се свързани с **разделението на труда, делегирането на правомощия, обособяването на съставните звена на фирмата и определянето на нормата на управляемост.**

Разделението на труда представлява обособяване на различни видове трудова дейност със съответни отговорности. Най-важната характеристика на отделните видове работи е специализацията им. За извършването им се разпределят между звената, отделите и изпълнителите в дадената фирма.

2.2.2.2. Класификация на професиите и длъжностите

Според Приложение 2 на Заповед № РД 01-931/27.12.2010г. структурата на Националната класификация на професиите и длъжностите, 2011 г. (НКПД-2011) е следната:

1. Ръководители
2. Специалисти
3. Техници и приложни специалисти
4. Помощен административен персонал

5. Персонал, зает с услуги за населението, търговията и охраната
6. Квалифицирани работници в селското, горското, ловното и рибното стопанство
7. Квалифицирани работници и сродни на тях занаятчии
8. Машинни оператори и монтажници
9. Професии, неизискващи специална квалификация
10. Професии във въоръжените сили

Клас 1 Ръководители

Ръководителите планират, управляват, координират и оценяват цялостната дейност на държавни органи и институции, предприятия и други организации или техните структурни единици; формулират и преразглеждат политики, закони, правила и нормативни актове.

Ръководителите изпълняват следните основни задачи: формулират и консултират държавни органи и институции, предприятия и други организации относно политики, бюджети, нормативни актове; установяват цели и стандарти, формулират и оценяват програми, политики и процедури за тяхното изпълнение; осигуряват подходящи системи и процедури за разработване и прилагане на бюджетен контрол; определят материални, човешки и финансови ресурси, необходими за изпълнението на политики и програми; наблюдават и оценяват постигнатите резултати от организацията, предприятието и неговите служители; избират или одобряват подбора на персонал; осигуряват здравословни и безопасни условия на труд; планират и ръководят ежедневни дейности; представляват и водят преговори от името на правителството, държавните институции, предприятието или други структурни единици.

Този клас включва следните подкласове:

11 Законодатели, висши представители и изпълнителни директори

12 Административни ръководители и ръководители в търговски дружества

13 Ръководители в производството и специализираните услуги

14 Ръководители в хотелиерството, търговията и други услуги

Клас 2 Специалисти

Специалистите обогатяват съществуващите практико-приложни знания умения в дадена област, прилагат научни или художествени методи, концепции, теории и системно изучават водещите постижения в тази област или са ангажирани с изпълнение на някаква комбинация от посочените дейности. Компетентното упражняване на повечето от професиите в този клас изисква минимум шесто образователно и квалификационно ниво, съгласно нивата, описани в Методологичните бележки по прилагането на НКПД-2011.

Специалистите изпълняват следните основни задачи: провеждат изследвания и анализират резултатите от тях; разработват концепции, теории, оперативни методи и методики; прилагат съществуващите знания в областта на физическите, математическите и инженерните науки, информационните и комуникационните технологии, хуманитарните и обществените науки, медицинските и здравните услуги; провеждат теоретично или практическо обучение по една или повече дисциплини на различни образователни равнища; обучават лица със специални образователни потребности и/или хронични заболявания; предоставят различни видове стопански, юридически и социални услуги; създават и представят произведения на изкуството; подготвят научни доклади и отчети; предоставят духовни напътствия. В някои случаи към задълженията им се включват и задачи по осъществяване

на контрол на други работещи.

Този клас включва следните подкласове:

21 Специалисти по природни и технически науки

22 Медицински специалисти

23 Преподаватели

24 Стопански и административни специалисти

25 Специалисти по информационни и комуникационни технологии

26 Юристи и специалисти по обществени науки и култура

2.2.2.3. Видове организационни връзки

Дефинирането при разделението на трудовите задачи се обединяват в групи сходни дейности. За тяхното изпълнение се създават звена или отдели, между които се установяват определени взаимовръзки. По своя характер **организационните връзки** са следните.

1. Линейни връзки

Това са връзки между отдели и звена на различни йерархични нива, т.е. връзки на права и отговорности, които имат задължителен характер.

2. Функционални връзки

Това са връзки между отдели и звена на различни йерархични нива, които изразяват осъществяването на специфичен вид дейности, необходими за мениджмънта, но не винаги със задължителен характер.

3. Връзки на съгласуваност и сътрудничество

Те се осъществяват между звена и отдели на едно йерархично ниво, за да подпомогнат мениджмънта и нямат задължителен характер.

Линейните връзки се разглеждат като **вертикални**, функционалните - **вертикални или диагонални**, връзките на съгласуваност и сътрудничество - **хоризонтални**.

Съвкупността от всички отдели и звена, заедно с техните взаимовръзки определят **организационната структура**.

2.2.2.4. Видове организационни структури

Съществуват множество организационни структури, по-известни от които са следните.

1. Линеен организационна структура (фиг. 2.4).



Фигура 2.4. Органиграма на линейната организационна структура

Това е най-старата организационна структура. Тя се основава се на единоначалието и не отчита спецификата на извършваните във фирмата видове дейности. Всеки мениджър изпълнява всички функции на мениджмънта, а всеки подчинен има само един мениджър, на когото се отчита и от когото получава разпореждания. Подходяща е за малки фирми, за фирми със сравнително несложни производство, както и за високоавтоматизирани производствени комплекси.

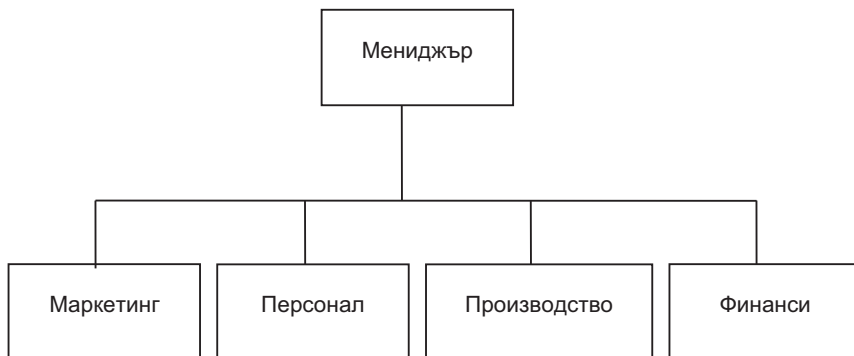
Основно нейно **предимство** е простотата и нагледността ѝ. **Недостатъците** ѝ са свързани с необходимостта мениджърите да имат

добра подготовка, което не винаги е постижимо, както и с опасността от възникване на авторитарност в мениджмънта.

2. Функционална организационна структура (фиг. 2.5).

Тя се основава на принципа на специализация на мениджърските дейности, т.е. мениджърите управляват подчинените си само в рамките на една функционална област.

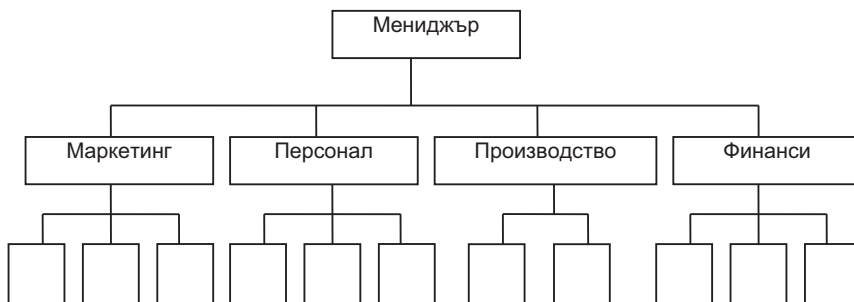
Предимство на тази организационна структура е тясната специализация на мениджърите, което е предпоставка за висок професионализъм. Основните **недостатъци** са свързани с недостатъчната координация между отделните функционални мениджъри.



Фигура 2.5. Органиграма на функционалната организационна структура

3. Линейно-функционална организационна структура (фиг. 2.6).

Тя е съчетание от вече разгледаните две организационни структури. Прилага се при средни и големи фирми. При нея към съответния линейен мениджър се създават функционални звена, които го обслужват с информация и предложения. Мениджърът еднолично издава разпореждания, като може да не взима пред вид информацията и препоръките на функционалните звена, т.е. обособяват се две типа връзки: линейни и функционални, като вторите нямат задължителен характер.



Фигура 2.6. Органиграма на линейно-функционалната организационна структура

Основните **предимства** на тази структура са, че разчитайки на мненията на специалистите от функционалните звена, линейните мениджъри се освобождават от несвойствени задачи. Това им позволява да изпълняват по-добре преките си мениджърски функции и така се намаляват възможностите за допускане на грешки в мениджмънта. **Недостатък** на тази организационна структура е, че е необходимо да се поддържа голям мениджърски персонал, което води до увеличаване на разходите по мениджмънта. Освен това, функционалните мениджъри могат да преувеличат правата си и да изместят линейните мениджъри, както и линейните мениджъри да разчитат твърде много на функционалните мениджъри.

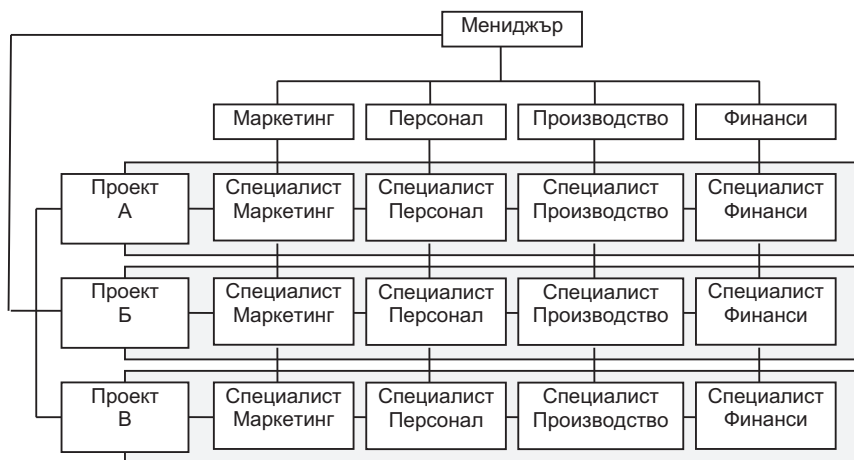
4. Проектни и продуктови организационни структури.

Те често се наричат иновационни, тъй като позволяват ускорено въвеждане на новостите. Общата отличителна особеност на тези структури е, че те се създават във връзка с мениджмънта на точно определен обект на дейността на фирмата (програма, проект, продукт или комбинация от тях). Те съществуват, докато се реализира съответния обект, но освен временни могат да бъдат и постоянни.

1) Проектни структури

Те се прилагат от фирми, разработващи различни проекти (строителни, военни, промишлени и др.). Следователно те имат временен характер.

От проектните организационни структури най-често използваните са **матричните организационни структури**. При тях компетенциите и отговорностите са разпределени между мениджъра на проекта и линейните мениджъри на функционалните звена. Следователно използват се хоризонтални линейни връзки. Тази структура се прилага в научно-изследователските, консултантските и др. фирми (фиг. 2.7).



Фигура 2.7. Организграма на матричните организационни структури

Предимство на проектните структури е обединяването на усилията на специалисти с различна квалификация за решаване на сложни задачи, което води до повишаване на качеството на проектните работи. **Недостатъците** на тези структури имат преди всичко субективен характер.

2) Продуктови структури

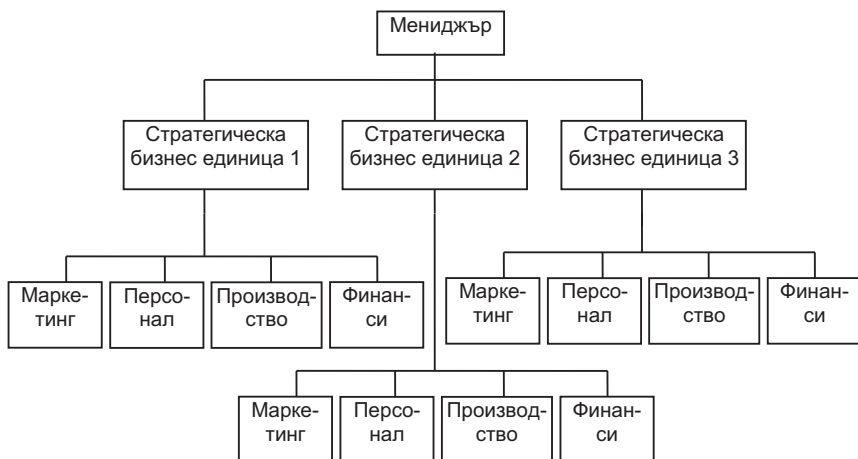
Те са автономни структурни единици вътре в структурата на фирмата, специализирани в мениджмънта на определен продукт и имат сравнително дълъг живот. Те изпълняват всичките или поне основната част от необходимите за това мениджърски функции (проектиране, производство, маркетинг, финансиране и др.). Използват се от фирми, които произвеждат и често въвеждат на пазара нови продукти.

- Дивизионални организационни структури (фиг. 2.8).

Основен представител на продуктовете организационни структури са **дивизионалните организационни структури**. При тях мениджмънта на дейностите по отделните продукти, продуктови групи или географски региони, се съсредоточава в отделни стратегически бизнес единици (отделни структурни звена на фирмата). Така се постига децентрализация на властта, като част от нея остава в центъра, а друга се съсредоточава в автономните бизнес единици.

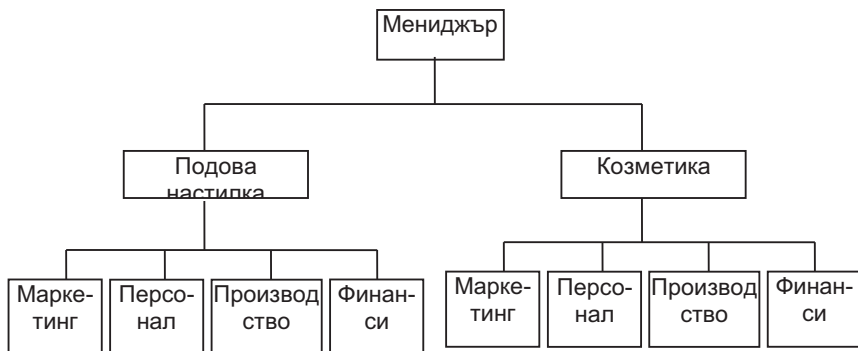
Степента на автономност на стратегическите бизнес единици може да е различна. В някои случаи те са автономни само по отношение на доставката на ресурсите, производството и пласмента, а в други те са почти напълно самостоятелни единици. Всяка от тях има свои собствени цели, произтичащи от целите на фирмата, но независими от тези на останалите звена, разработва отделен стратегически план, определя кръга на конкурентите и т.н.

На най-високото ниво мениджмънта се определят само най-важните общи цели, взимат се решения, свързани с откриването или закриването на стратегически бизнес единици и се следи финансовото им състояние. Дивизионалните организационни структури са характерни само за много големи компании.

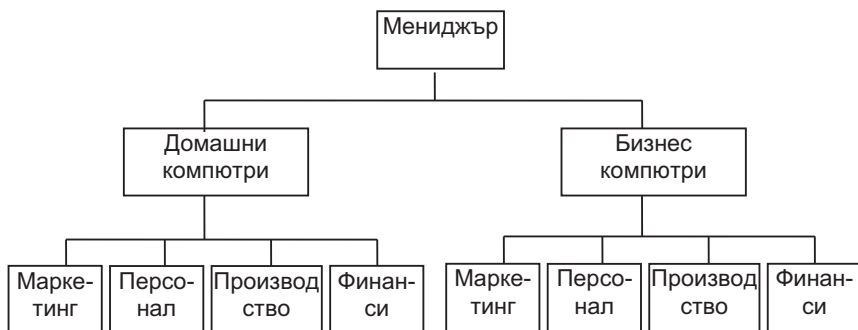


Фигура 2.8. Органиграма на дивизионалните организационни структури

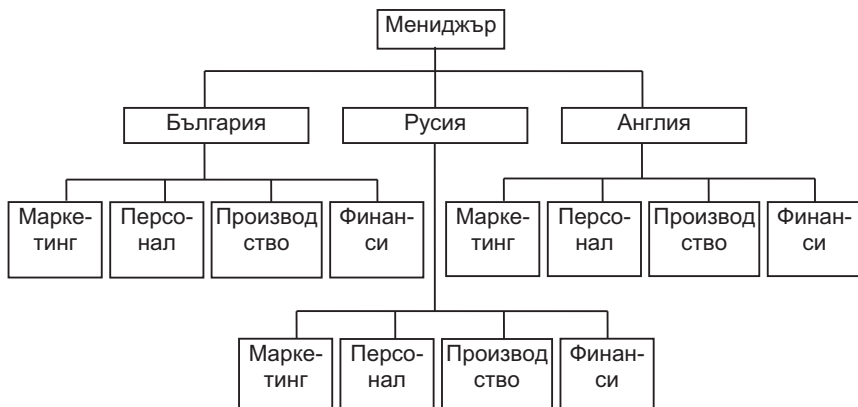
Основни признаци за групиране на дейностите в отделни автономни организационни единици са: произвежданият продукт, обслужваните потребители и географския район (фиг. 2.9).



Продуктова дивизионална организационна структура



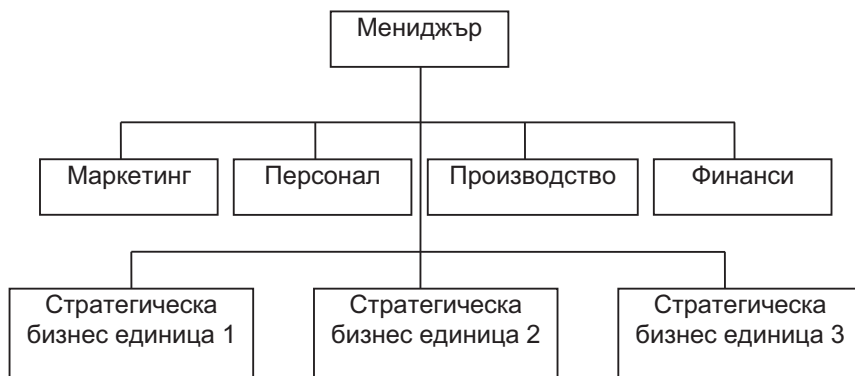
Дивизионална организационна структура в зависимост от обслужваните
потребителски групи



Дивизионална организационна структура в зависимост от географския
район

Фигура 2.9. Дивизионални организационни структури

Разгледаните организационни структури не се срещат в чист вид в практиката. Всяка фирма в зависимост от своя опит и особености и като се съобразява с въздействието на обкръжаващата среда, ги модифицира, търсейки най-подходящото решение за организационната си структура.



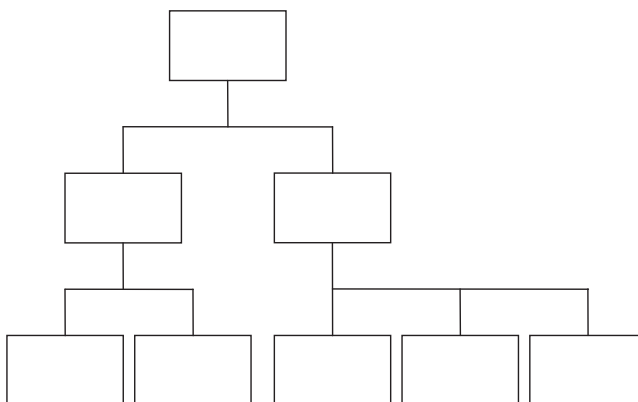
Фигура 2.10. Органиграма на хибридна организационна структура

Разгледаните организационни структури не се срещат в чист вид в практиката. Всяка фирма в зависимост от своя опит и особености и като се съобразява с въздействието на обкръжаващата среда, ги модифицира, търсейки най-подходящото решение за организационната си структура.

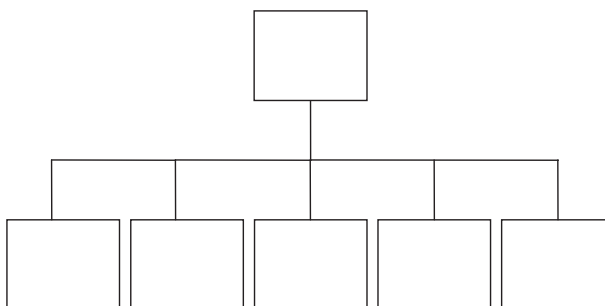
2.2.2.5. Стройни плоски структури

Най-общо, обаче, организационните структури могат да бъдат: **многостепенни (стройни) и плоски** (фиг. 2.11).

Мениджърите на високите нива от многостепенна (стройна) структура трудно могат да осъзнаят и разберат потребностите на работещите на ниските нива, което оказва влияние върху тяхното поведение. Следователно, трябва да се опростяват организационните структури, като се намалява броя на нивата.



Многостепенна (стройна) организационна структура



Плоска организационна структура

Фигура 2.11. Многостепенна (стройна) и плоска организационни структури

2.2.2.6. Норма на управляемост

Сложността на организационните структури оказва влияние върху **нормата на управляемост**, т.е. броя на подчинените, които отговарят пред един мениджър.

От сравняване между плоската и сложната организационни структури може да се направи извода, че при плоските структури нормата на управляемост е по-голяма, а при стройните - по-малка. Следователно,

между йерархичността и нормата на управляемост съществува пряка зависимост: при повече йерархични нива нормата на управляемост е по-малка.

При преминаване от стройна към плоска структура се намалява броя на йерархичните нива, следователно се намалява и броя на мениджърите, т.е. увеличава се нормата на управляемост. Това, обаче означава, че мениджърите ще се натоварят допълнително и за да не се претоварят, те трябва да делегират част от правомощията си.

Това означава, че мениджъри с изявени потребности за самореализация предпочитат да работят при плоски структури, т.е. да изпълняват и функции по контрол, даване на консултации и т.н., а тези мениджъри, които предпочитат чувството за сигурност, работят по-добре в стройните структури, т.е. изпълняват само ролята на изпълнители.

Препоръчителната норма на управляемост е 5-7 подчинени.

Оптималната норма зависи от много **фактори**, които могат да се групират в две групи.

1. Обективни фактори

Те произтичат от характера на работата, необходимостта от по-тясно сътрудничество, характера на комуникациите, пространственото разположение, йерархичните нива и т.н.

2. Субективни фактори

Те произтичат от личните качества на мениджъра и подчинените: професионални знания и умения, контактност, емоционалност, темперамент, характер и др. Те влияят върху интензивността и разхода на време за служебни връзки.

Обективни фактори са:

- **Избраният координационен механизъм**, който може да бъде пряко ръководене, съгласуване или стандартизиране.

Ако се избере пряко ръководене, нормата на управляемост трябва да е по-ниска. Ако е съгласуване - нормата на управляемост може да бъде по-висока.

- Сложността на изпълняваната дейност.

Колкото по-сложна е дейността, толкова по-ниска е нормата на управляемост, причината за което е увеличаването на управленската работа на ръководителя (и обратно).

- Разнообразието на изпълняваната дейност.

Колкото по-голямо е разнообразието толкова по-ниска трябва да е нормата на управляемост (и обратно).

- Местоположение на ръководените звена или сътрудници.

Отразява зависимостта на нормата на управляемост от разположението на сътрудниците или органите и звената на управление в териториален и географски аспект. Напр. в една стая, на един етаж, в една сграда изисква различна норма на управляемост от разполагането им в един град, една област, различни области и държави.

Субективните фактори, от които зависи нормата на управляемост, са:

- Относителния дял на екстремните и проблемните стопански и управленски ситуации, които изискват директна ръководна намеса (при по-голям относителен дял – по-малка норма на управляемост).

- Професионалната подготовка на ръководителя в два аспекта:

- в съответната професионална област, обект на дейност на ръководените сътрудници (звена) в организацията;

- мениджърската му подготовка.

- Личностните качества, които трябва да имат, както ръководителите, така и ръководените от тях сътрудници.

Количествените параметри на организационните структури на управление и прилагането на правилата за тяхното изграждане определят

формата (конфигурацията, типа) им, която за удобство се асоциира с някоя стереометрична фигура. Под **форма на организационната структура на управление** се разбира особения частен вид на подреждане на изграждащите я елементи, разположени и групирани на различните йерархични равнища, които чрез своя брой и подчиненост я определят като принадлежаща към определена пространствена форма. В следващото разглеждане ще бъдат използвани следните пространствени асоциации:

- пирамидална,
- изпъкнала конусовидна,
- пясъчен часовник
- гъбообразна.

Традиционната **пирамидална форма** се основава преди всичко на наличието на значителен брой йерархични връзки и на тази основа - значителна част от организационната структура да има линеен характер. А това означава увеличаване на управленските звена и персонал с всяко следващо по-ниско йерархично равнище. Пълномощията се разпределят относително равномерно отгоре - надолу, като се създават приблизително еднакви области за разпореждане с ресурси. Разделянето и групирането на изпълняваните стопански и управленски функции в значителна степен гарантира вертикалната и хоризонталната специализация. И най-ниското йерархично равнище е свързано с висшето ръководство чрез йерархичната верига от междинни звена. Интеграцията се осигурява чрез единството на комуникационните и структуро-образуващите връзки, като разпорежданията и контролирането имат общ източник в лицето на повисшестоящия ръководител.

При **изпъкналата конусовидна форма** се забелязва относително увеличаване на функционалните области на мениджърска дейност и нарастване на броя на сътрудниците от средните управленски равнища, без да отпадат съществуващите. Тя е резултат от увеличаване на мащабите и сложността на стопанската и управленската дейност на организацията, което се отразява в организационната структура на управление чрез появата на нови и разширяване на съществуващите управленски звена главно на субфункционален принцип. По този начин се осъществява и определено увеличаване на йерархичните равнища, като остават в сила другите характерни за традиционната пирамидална форма белези. Обемът на извършваната в управлението работа се увеличава, а ефективността на управленския труд относително намалява, независимо от увеличавания управленски капацитет.

Конфигурация “пясъчен часовник” се отличава с намаляване броя и размера на управленските звена от средните равнища на организационната структура. Относително се увеличава персоналът на висшето ръководство. Същевременно се увеличават сътрудниците с повишена управленска и специална квалификация. Главните причини за това са:

- широкото персонално използване на компютърна, комуникационна и друга офис-техника, което налага прегрупиране и съвместяване на мениджърската дейност в организациите, като отпадат обслужващите нискоквалифицирани дейности, а се засилва самообслужването в информационно и комуникационно отношение;

- на тези равнища се повишават квалификационните изискванията към сътрудниците, които в значителна степен от изпълнители се превръщат в сътрудник-мениджъри, като вземат част от тактическите и оперативните решения самостоятелно въз основа на получаваната директно от тях информация;

- получава се увеличаване и изместване на творческата мениджърска дейност към по-високите йерархични равнища, където се вземат стратегическите и част от тактическите решения, а от друга страна се повишава необходимостта от по-голям контрол върху действията на сътрудниците от средните йерархични равнища.

Задоволяването на потребителското търсене в условията на повишена конкуренция, търсенето на нови пазари и разработването на нови стоки, автоматизирането на рутинните процеси не само в производството, но и в управлението, предизвиква появата на нова форма на организационната структура на управление - гъбообразната, с по-малко, но по-развити в хоризонтално направление равнища на висшето и средното ръководство и по-нататъшно намаляване на сътрудниците и звената в средните и ниските равнища на организационните структури на управление.

Гъбообразната форма на организационната структура на управление се дължи главно на:

- намаляването на рутинните изпълнителски дейности в ниските и средните йерархични равнища на организациите;
- обединяването на специализираните управленски функции за изпълнение от по-малко на брой мениджъри от средните и ниските управленски равнища;
- широкото използване на модерна офис-техника и интегрирани информационни системи;
- по-голямата децентрализация на управленските процеси и главно на процесите за вземане на решения, поради общото повишаване на образователно-квалификационната подготовка и по-специално на мениджърската подготовка на сътрудниците.

Изборът на вида на организационната структура на управление и формата, която тя придобива следствие на това и в процеса на своето

развитие при функционирането на организацията, трябва да бъдат съобразени с някои **основни изисквания**:

- организационната структура на управление трябва да съответства на предназначението и дейността на организацията;

Избраната организационната структура на управление трябва да дава възможност за ефективно функциониране на организацията, но същевременно трябва да предвижда нейното развитие и да може също да се променя заедно с промените в дейността на организацията.

- организационната структура на управление трябва да има възможно най-малък брой йерархични равнища, като по този начин осигурява най-кратки прави и обратни връзки между най-високото и най-ниското йерархични равнища;

Както беше вече посочено, това е свързано с нормата на управляемост и оптимизацията на ръководния персонал, а неговото изпълнение осигурява по-кратък цикъл на управленските процеси.

- организационната структура на управление трябва да осигурява рационална работа на ръководителите чрез достатъчно ресурси и правомощия за самостоятелно и под тяхно ръководство изпълнение на управленските и стопанските функции на ръководените от тях звена и сътрудници.

Определянето на общия персонал (ОП [бр.]) в зависимост от броя на ръководния персонал (РП [бр.]) може да стане чрез израза:

$$\text{ОП} = \text{РП} + \text{ИП}, \quad [2.1]$$

където ИП [бр.] е изпълнителският персонал от най-ниско йерархично равнище на организационната структура на управление. Той се определя въз основа на обема работа, който трябва изпълнителите да изработят. Т. е. определя се количествено въз основа на нормата на изработка (трудовата

норма) или обема работа с едно и също или сходно съдържание, определен за изпълнение, и включва сътрудници, които изпълняват стопански или административни процеси, но не са ръководители.

Определянето на броя на връзките между елементите на организационната структура (управленските звена и органи, ръководени от един ръководител) или (най-често) между ръководителя и сътрудниците му може да стане, като се използва формулата на Грейкунас, изведена въз основа на преките, кръстосаните и груповите отношения между сътрудниците (управленските звена и органи):

$$B = M(2^{M-1} + M - 1), \quad [2.2]$$

където:

B - брой на връзките [бр.];

M - брой на сътрудниците (управленските звена и органи) [бр.].

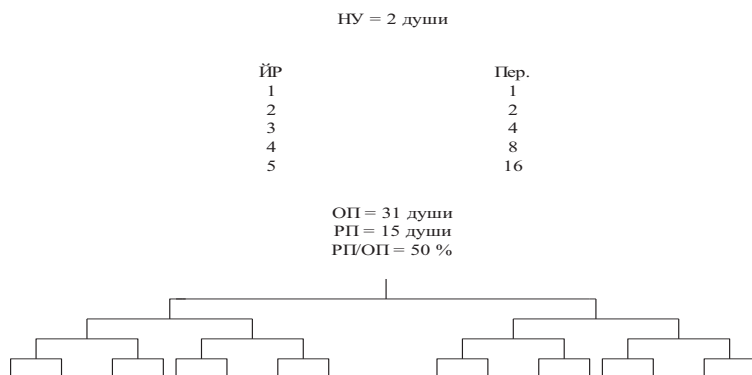
Брой на сътрудниците (M)	Брой на връзките (B)
2	6
4	44
5	100
6	222
8	1080
10	5210

Фигура 2.12. Брой на връзките между сътрудниците
(управленските звена и органи)

Някои от случаите са изчислени по [2.2] в фиг. 2.12., от която се вижда, че с увеличаване на броя на сътрудниците (управленските звена и органи), рязко нараства броят на връзките между тях. Тези резултати се коментират по следния начин: “Рязкото нарастване на броя на служебните

връзки с нарастване на броя на подчинените просто поразява въображението...Очевидно, ръководителят два пъти ще помисли преди да увеличи броя на своите подчинени,...”. И действително, посоченият начин на разсъждение води до извода, че е необходимо твърде силно ограничаване на броя на непосредствено ръководените сътрудници. Но същевременно трябва да се има в предвид, че не всички връзки на ръководителя с ръководените от него сътрудници са еднакво интензивни, че не се осъществяват едновременно и че част от тях са само между сътрудниците, като израз на координационния механизъм “съгласуване”.

Броят на йерархичните равнища е резултативен параметър, който зависи от нормата на управляемост във вече подбраната по вид организационна структура на управление.



Фигура 2.13. Определяне на количествените параметри на организационна структура на управление при НУ = 2[д/рък.]

Ако нормата на управляемост е НУ = 2[д/рък.], то всеки ръководител има двама непосредствено подчинени сътрудници (фиг. 2.13.). Резултатите за количествените параметри са посочени в таблицата към същата фигура.

Ако нормата на управляемост е $HU = 4[\text{д/рък.}]$, то всеки ръководител има четирима подчинени (фиг. 2.14.). Резултатите за количествените параметри са посочени в таблицата към същата фигура.

$$HU = 4 \text{ души}$$

ЙР	Пер.
1	1
2	4
3	16

$$ОП = 21 \text{ души}$$

$$РП = 5 \text{ души}$$

$$РП/ОП = 25 \%$$



Фигура 2.14. Определяне на количествените параметри на организационна структура на управление при $HU = 4[\text{д/рък.}]$

За по-голям брой сътрудници (организации от среден и голям размер) резултатите могат да се обобщят, както е показано в табл. 2.3. Закръгленията за броя на персонала с малки изключения са към по-голямата стойност. В скоби са посочени теоретичните стойности за относителния дял на ръководния персонал.

На фиг. 2.15. е изобразена графично универсалната връзка между относителния дял на ръководния и общия персонал (в [%]) и нормата на управляемост (в абсолютни единици [бр.]). Видът на получената крива е хипербола. Нейният анализ показва, че малки увеличения на нормата на управляемост в лявата част на кривата водят до значително намаляване на

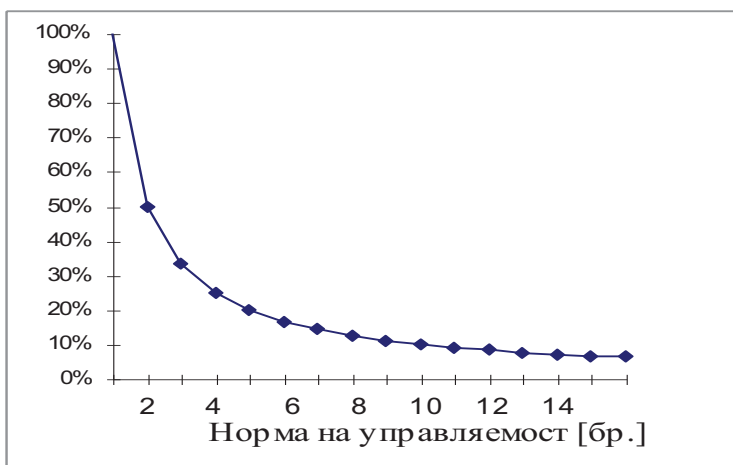
числеността на ръководния персонал. В дясната част на кривата това влияние става незначително.

При норма на управляемост по-малка от 4 относителният дял на числеността на ръководния персонал е по-голям от 25%. Същевременно такава норма на управляемост е твърде ниска от организационно-икономическа гледна точка. При норма на управляемост над 10 се проявява повишено натоварване на ръководителите и увеличаването на НУ губи своя организационно-икономически смисъл.

	Йерархични равнища	Норма на управляемост					
		2	4	6	8	10	12
Брой на йерархични равнища	1	1200	1200	1200	1200	1200	1200
	2	400	300	200	150	120	100
	3	300	75	33	19	12	8
	4	150	19	6	2	1	1
	5	75	5	1	1		
	6	33	1				
	7	19					
	8	10					
	9	5					
	10	3					
	11	2					
	12	1					
Общ персонал (ОП)		2403	1600	1440	1372	1333	1309
Ръководен персонал (РП)		1203	400	240	172	133	109
Относителен дял на ръководния персонал (%)		50.06 (50.00)	25.00 (25.00)	16.67 (16.67)	12.54 (12.50)	9.98 (10.00)	8.33 (8.33)

Таблица 2.3. Определяне на количествените параметри на
организационна структура на управление при различни норми на
управляемост

Ако е зададен (или изчислен) относителният дял на ръководния персонал, то по хиперболата на фиг. 2.15. може да се определи средната норма на управляемост на цялата организация, а след това и индивидуалните норми на управляемост на ръководителите, като бъдат спазени ограничителните условия за относителна и абсолютната численост на ръководния персонал. Общата препоръка за размера на средната норма на управляемост е тя да бъде в границите от 4 до 12 души (управленски звена или органи).



Фигура 2.15. Графична зависимост между относителния дял на ръководния персонал и нормата на управляемост

2.2.3. Функция ръководене

2.2.3.1. Същност на ръководенето

Ръководенето е основна функция на мениджмънта, чрез която се координират и направляват хората за осъществяване на поставените цели.

Тя се различава от другите основни функции (планиране, организиране и контролиране) по две съществени особености: не се влияе

така силно от обектите на мениджмънт, но обхватът ѝ зависи твърде много от равнището на мениджмънта.

След направени проучвания е установено, че с ръководене най-малко се занимават висшите мениджъри, а най-много - мениджърите на най-ниското управленско ниво. Ето защо като **обект на ръководенето** се разглеждат трудовите колективи (групите).

2.2.3.2. Характеристики на групите

Групите са съставени от отделни хора, но независимо от техните различия, всяка група може да бъде охарактеризирана по няколко признака.

1. Междуличностни отношения

(осъществяване на лични контакти и споделяне на вълнуващите проблеми)

2. Хомогенност

(еднородност на групата по възраст, пол, образование и др.)

3. Афинитет

(общност на интереси, навици и др.)

4. Независимост

(самостоятелност в изявите на членовете на групата)

5. Проницаемост

(възможност за проникване отвън на нови членове)

6. Поляризация

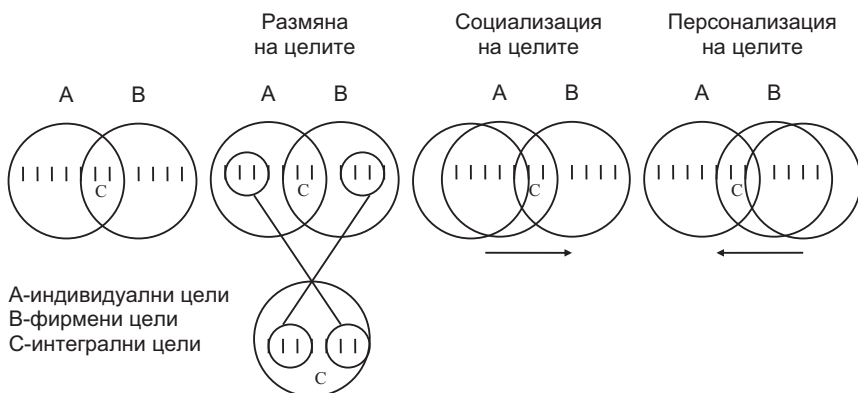
(раздробяване на групата по подгрупи и взаимовръзки между тях)

Групата не е проста съвкупност от хора, тъй като между тях съществуват взаимодействия. Обикновено се счита, че една съвкупност от хора е **група**, когато между тях съществуват активни междуличностни отношения, хората изпитват чувството на принадлежност към колектива, налице са общи цели, интереси, предпочитания и т.н.

2.2.3.3. Индивидуални, фирмени и интегрални цели

Хората влияят върху групата, а тя влияе върху тях. Групата е динамична общност, която се стреми към равновесие. То зависи в голяма степен от съответствието между **индивидуалните и фирмените цели**.

Счита се, че индивидът се стреми да служи на фирмата за постигане на собствените цели, а тя се занимава с решаване на лични проблеми с оглед на своите цели. Между тях винаги има определено **поле на интегрални цели (C)**, което би трябвало да е възможно по-голямо. То може да се увеличава по няколко начина (фиг. 2.16).



Фигура 2.16. Начини за увеличаване полето на интегралните цели

1. Чрез размяна на целите

Фирмата допринася за постигане на индивидуалните цели (A), а индивидите съдействат за осъществяване на фирмените цели (B).

2. Чрез “социализация” на целите

Фирмата чрез направляване и изпълнение на индивидуалните цели осигурява своите собствени.

3. Чрез “персонализация” на целите

Индивидите се стремят чрез изпълнение на фирмените цели да постигнат своите.

Обикновено процесът на сливане на целите се извършва едновременно по няколко начини.

2.2.3.4. Изграждане на групите

Изграждането на групите притежава **важна особеност** - чрез взаимодействие в процеса на решаването на проблемите, нейните членове взаимно се опознават по-добре и вникват по-дълбоко в самия проблем. Това води до повишаване на тяхната ангажираност при вземането на решения и тяхното изпълнение на практика.

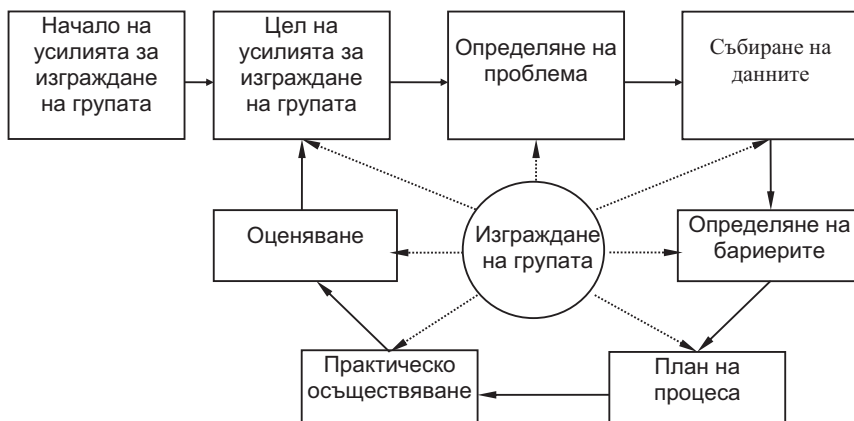
Съществуват множество **пречки пред формирането на групите**. При изграждането на групите трябва да се имат предвид преодоляването на бариерите за ефективна работа, както и подобряване изпълнението на задачите и взаимовръзките между членовете на колектива.

Усилията за изграждане на работните групи би следвало да имат една или повече от следните **цели**:

1. Определяне на приоритетите на целите на групата.
2. Анализирание и определяне на начините за изпълнение на работата.
3. Изследване на начините, по които групата работи - вземане на решение и комуникации и т.н.
4. Изследване на взаимоотношенията между членовете на групата в процеса на работа.

Една от тези цели може да доминира в усилията за развитие на групата.

Изграждането на групата е процес, който трябва да преминава през следните **фази** (фиг. 2.17). В този процес формирането на групата е цел, която се постига с участието на мениджърите и членовете на колектива.



Фигура 2.17. Процес на изграждане на групата

В този процес особено важно е да участват всички от групата, както в събирането на информация, така и в оценяващата фаза от развитието на групата. Мненията на групата по този начин формират основата на процеса на развитието ѝ. Във фазата на оценяването, мненията на членовете на групата трябва да се използват като база при вземането на решения за повишаване ефективността на фирмената дейност.

Изграждането на групата не следва да се възприема като еднократен акт - той е **продължителен процес**, който може да продължи седмици, месеци или години, за да може в групата да се заработи заедно.

2.2.3.5. Видове групи

Важен фактор, който оказва влияние върху поведението на групите е **начинът на тяхното образуване**. Според това те се делят на **формални и неформални групи** (фиг. 2.18).

1. Формални групи

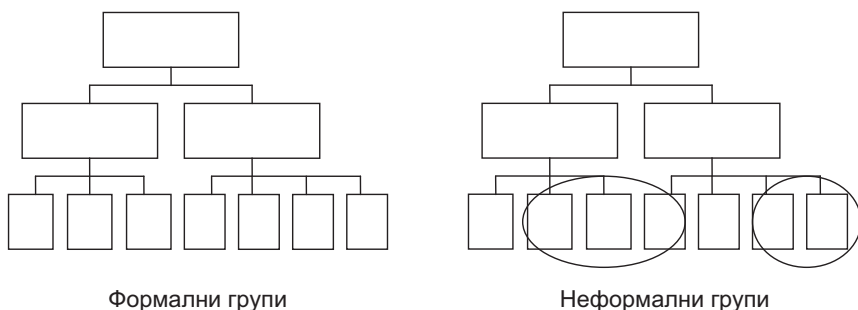
Всяка **формална група** съответства на дадена единица от организационната структура на фирмата, например звено, отдел, цех и т.н.

Следователно, тези групи се създават от мениджърите, дейностите им са насочени към изпълнение на фирмените цели и те задоволяват определени фирмени потребности.

Формалните групи са два вида: **административни и програмно-целеви**.

1) Административни формални групи

Административните формални групи напълно съответстват на обособените единици на организационната структура на фирмата. Следователно, те имат относително постоянен характер.



Фигура 2.18. Формални и неформални групи

2) Програмно-целеви формални групи

Програмно-целевите формални групи се създават, като се обединяват хора за изпълнение на дадена програма, проект, задача. Следователно, те имат временен характер, тъй като се разформировават след изпълнение на поставените им цели.

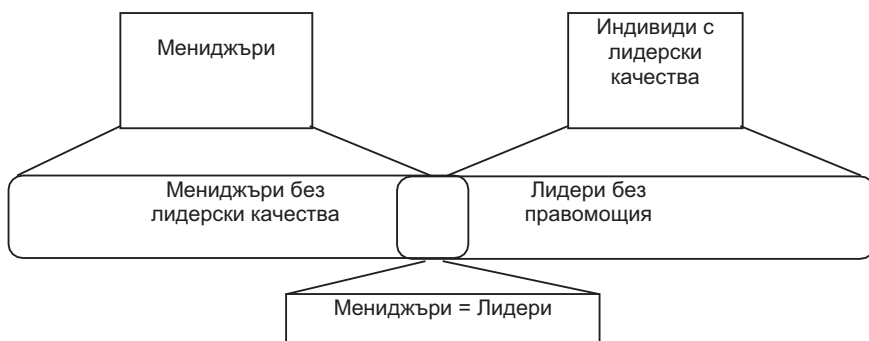
2. Неформални групи

Неформалната група може да възникне в рамките на една или няколко формални групи. Тези групи са два вида: **по интереси и по приятелство**.

Във всяка фирма съществуват неформални групи и те трябва да се идентифицират и опознаят, тъй като от гледна точка на мениджмънта между тях съществува разлика. Формалните групи имат определени цели и съответстващо на тях поведение. Неформалните групи могат да имат не само различни цели, но те биха могли да бъдат дори в противоречие с формалните, което създава предпоставки за конфликт.

2.2.3.6. Мениджъри и лидери

С оглед на това мениджърите трябва да оказват положително въздействие за сближаване на целите, намаляване на напрежението и предотвратяване на конфликтите. Това не винаги е успешно, тъй като не всички мениджъри умеят да водят и увеличат след себе си, т.е. **не всички мениджъри са лидери**. В практиката се срещат мениджъри без лидерски качества, както и индивиди, които притежават такива и стават лидери (фиг. 2.19). Най-добре е, когато мениджърите със своите качества едновременно са и лидери.



Фигура 2.19. Мениджъри и лидери

Следователно, между мениджърите и лидерите трябва да се прави разлика.

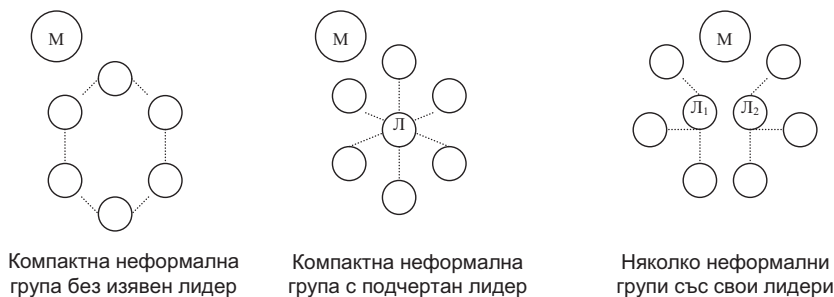
Мениджърите изпълняват дейности по определяне на целите, прогнозиране и планиране, организиране на работата, разпределение на задълженията и отговорностите, даване на указания и разпореждания, контролиране на изпълнението и координиране на работата на хората.

Лидерството е свързано преди всичко с оказване на влияние върху хората за постигане на целите, като това се осъществява без да се упражнява насилие. Следователно, **лидери** са тези индивиди, които хората възприемат като такива и доброволно ги следват.

От казаното до тук може да се направи извода, че мениджърите не стават автоматично и лидери и някои групи могат да функционират без изявен лидер, други да имат такъв, а в трети лидерството може да се разпределя между няколко личности (фиг. 2.20).

2.2.3.7. Поведение на мениджърите

Поведението на мениджърите се характеризира по различен начин. Според изследвания на Мичиганския университет то може да бъде обобщено в две групи.



Фигура 2.20. Групи и лидери

1. Ориентирано към потребностите и отношенията с хората

Мениджърът се интересува от подчинените си, настроен е доброжелателно и е достъпен за тях, готов е да ги подпомогне при

необходимост. Такова поведение вдъхва доверие и уважение и допринася за развитие и поддържане на добри комуникации.

2. Ориентирано към изпълнение на трудовите задачи

Мениджърът планира дейностите и начина на изпълнението им, разпределя задачите между подчинените и очаква точно спазване на неговите разпореждания. Основно внимание обръща на достигането на фирмените цели.

На тези две групи поведение съществува **разновидност**, разработена от Ликърт.

1. Твърдо авторитарно

Мениджърът няма доверие в подчинените, налага решенията си, мотивира чрез заплахи, комуникациите и колективният дух са слаби, производствените резултати са посредствени.

2. Доброжелателно авторитарно

Мениджърът има известно доверие в подчинените си, но все пак налага решенията си, мотивира ги материално и понякога ги допуска до вземането на решения, производствените резултати са по-добри, но трудовият морал не е достатъчно висок.

3. Консултативно

Мениджърът има доверие в подчинените си, вслушва се в техните мнения, макар че контролира вземането на решения, мотивира ги не само материално, но и чрез въвличането им в управлението, използва техни идеи, подобрява комуникациите и стимулира колективната работа, производствените резултати са добри.

4. Споделено (с участие на колектива)

Мениджърът има пълно доверие в подчинените, позволява им да вземат решения, мотивира ги материално и морално и споделя с тях идеи и мнения, налице са добре развити комуникации, производствените резултати са много добри.

2.2.3.8. Стил на ръководене. Дърво на решенията. Управленска матрица.

С поведението на мениджърите непосредствено е свързан и **стилът на ръководене**. Той характеризира начина на осъществяване ръководната роля и подхода към подчинените. В съответствие с посочените по-горе две основни групи поведение, се прилагат и два стила на ръководене.

1. Демократичен

Характеризира се с предоставяне на подчинените на свобода на действие в определени граници.

2. Авторитарен

Характерно за него е, че мениджърите напълно използват правомощията си.

Нито един от тези два стила не е подходящ за използване при всички обстоятелства и обикновено мениджърите използват комбинация от тях.

Според **Врум и Йетон** тези два **стила на ръководене** могат да имат следните разновидности.

1. Стил на ръководене A1

Мениджърът сам взема решение.

2. Стил на ръководене A2

Мениджърът сам взема решение, но след получаване на информация от подчинените, без да им обяснява за какво му е необходима.

3. Стил на ръководене C1

Мениджърът сам взема решение, но след като е споделил проблема и е събрал идеи от отделни подчинени.

4. Стил на ръководене C2

Мениджърът сам взема решение, но след като е споделил проблема и е събрал идеи от колектива.

5. Стил на ръководене G2

Събира се колектива, споделя се проблема, дават се идеи, обсъждат се и се стига до вземане на колективно решение след постигане на консенсус.

За да определят кой от тези стилове е подходящ да бъде използван, мениджърите трябва да оценят конкретната ситуация, като използват **седемте критерия** (А, В, С, D, E, F, G), разработени от Врум и Йетон. Те представляват въпроси, на които мениджърите отговарят последователно. Първите три въпроса се отнасят за качеството на решението, а другите четири - за отношението на подчинените.

1. Критерий А

Съществуват ли алтернативи на решение?

2. Критерий В

Има ли достатъчно информация, за да се вземе добро решение?

3. Критерий С

Структуриран ли е добре проблема?

4. Критерий D

От решаващо значение ли е подчинените да са съгласни с взетото решение?

5. Критерий E

Смятате ли, че ако се наложи сам да вземете решение, то ще бъде поддържано от Вашите подчинени?

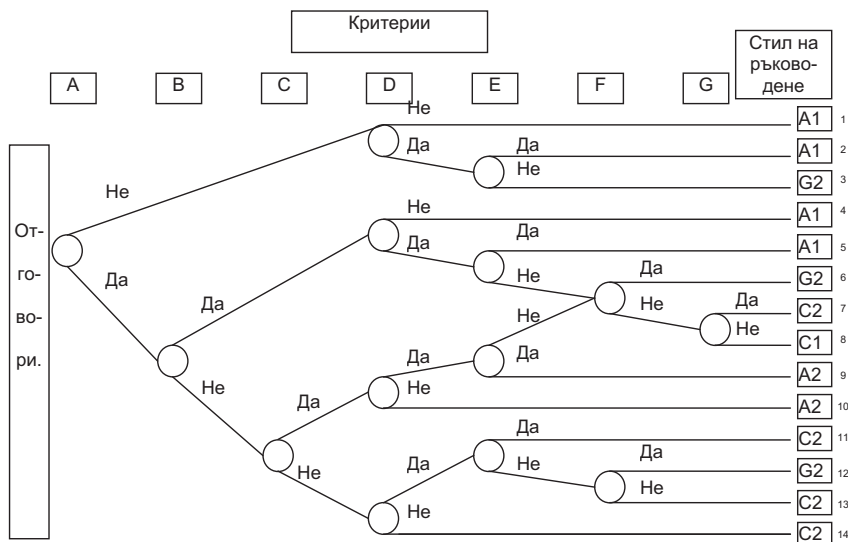
6. Критерий F

Съгласни ли са подчинените с целите на фирмата, за постигането на които ще помогнат, решавайки този проблем?

7. Критерий G

Вероятен ли е конфликт в групата, вследствие на изпълнението на взетото решение?

Отговаряйки на въпросите, мениджърите оценяват ситуацията и се придвижват от ляво на дясно по **дървото на решенията**, разработено от Врум и Йетон (фиг. 2.21).

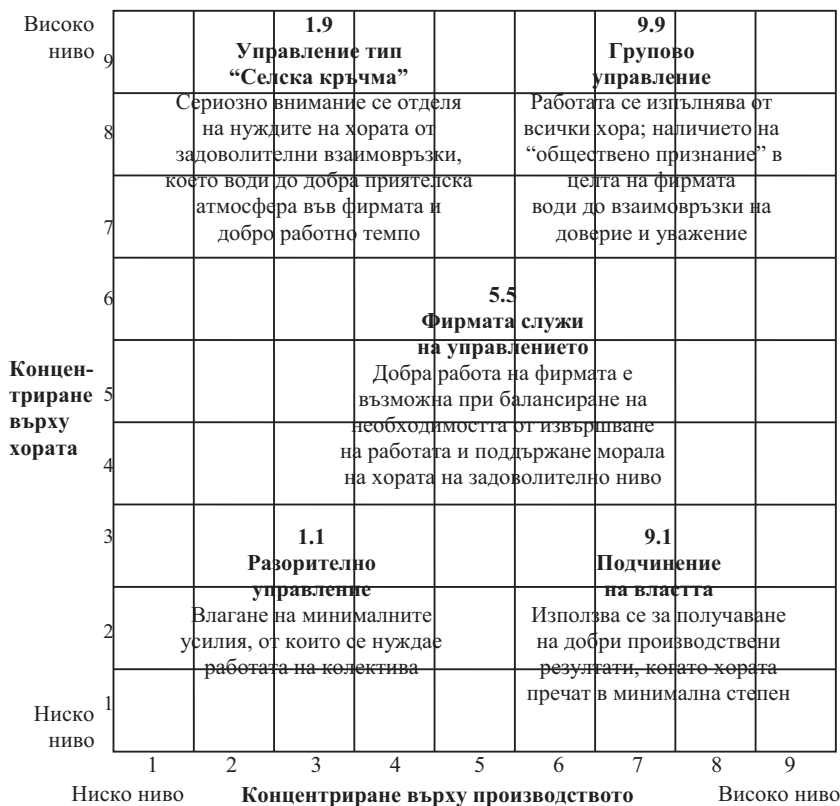


Фигура 2.21. Дърво на решенията, разработено от Врум и Йетон

Стилът на ръководене може да се определи успешно чрез **Управленската мрежа**, развита от Робърт Блейк и Джейн Моугън (фиг. 2.22). В нея се използват комбинации от концентриране на усилията на мениджърите върху производството и концентриране на усилията им върху хората. Комбинациите са ранжирани от стил на ръководене 1.1 (ниско внимание се отделя и на производството и на хората) - до стил на ръководене 9.9 (голямо внимание се отделя и на двете).

Преди близо половин век двамата психолози от Университета на Тексас създават метод за проучване и графично изобразяване на стиловете на ръководене на мениджърите в корпорацията. Управленската мрежа на

Робърт Блейк и Джон Моутън за първи път се публикува през 1965 год. в брошурата “Управление на ресурсите”, чрез която се обучават бързо хората от компанията да работят заедно по-ефективно, по-компетентно и с по-малко търкания.



Фигура 2.22. Управленската мрежа, развита от Робърт Блейк и Джейн Моутън

Както е обяснено в брошурата, издадена от Обединените авиолинии (United Air Lines (UAL)) и Научни методи ООД (Scientific Methods Inc.

(SMI)), Блейк и Моугън твърдо заявяват, че мрежата е “апарат за описване становищата и поведението”. Тя не е средство за оценяване на индивидите или определяне на психическото разстройство. По-скоро, мрежата “служи за определяне вида поведение чрез бързо и накратко изобразяване на основния модел на поведение”.

Всеки пилот от UAL определя своята позиция в мрежата, като отговаря на серия от въпроси, описващи измерването на становищата в пет отделни области: **анкета** - дали той играе пасивна или активна роля при събиране на фактите; **защита** - дали той агресивно изразява чувствата си; **решаване на конфликтите** - как той постъпва обикновено при намиране на решение, когато работи с другите; **критика** - колко добре той може да оцени своята работа и тази на другите; **вземане на решение** - неговата настоятелност.

Във всяка област пилотът може да избира от пет възможности и той трябва да определи тази, която най-добре го описва.

При решаване на конфликта, например, изборът може да бъде:

А. Когато възникне конфликт, оставам неутрален или стоя настрана от него.

Б. Опитвам се да избягвам създаването на конфликт, но когато той възникне, аз се опитвам да успокоя чувствата и да задържа членовете на моя колектив заедно.

В. Опитвам се да намеря позиция, която да е приемлива.

Г. Опитвам се да потуша конфликта или да спечели моята позиция.

Д. Търся външните причини за него, за да реша неясния казус.

В другите секции пилотите трябва да дадат отговор за своите предпочитания за точните си действия при решаване на проблемите. След това отговорите се пресмятат и резултатите се нанасят на мрежата. Вертикалната ос измерва от високо до ниско “концентриране върху

хората”; хоризонталната ос измерва от високо до ниско “концентриране върху работата”.

Пилот, който попада в квадрант 1,1 се описва като изразходващ най-малко усилия, необходими за довеждане до край на работите си; когато някой е от 9,9, то това показва “подход за управление на колектива ... основан на включване, участие и ангажираност”.

Чрез мрежата, според брошурата “членовете на колектива могат да анализират как реагират те на различните стилове на ръководене и как тяхното собствено поведение влияе върху текущите резултати”.

“Целта не е всеки сам да работи”, казва Паул Доналд, президент на SMI. “Пилотите не се поставят в неудобно положение, но се учат да работят с другите пилоти.”

Блейк и Моутън смятат, че най-ефективният стил е 9.9, при използването на който мениджърите създават работна група, характерна с висока продуктивност и високо удовлетворение.

2.2.3.9. Мотивация – същност, теории за мотивацията

Резултатите от трудовата дейност на хората в голяма степен зависят от тяхната мотивация.

Мотивацията е състояние на вътрешна убеденост на хората в необходимостта да се прави дадено нещо, която влияе върху действията на хората. Тя се основава на потребности, които са вътре в индивида и цели, които са извън него.

Съществуват различни **теории за мотивацията**, които най-общо се делят на две групи.

1. Теории на потребностите

Те се съсредоточават върху факторите вътре в човека, които са насочени към развиване на специфичните му потребности и го мотивират.

Основната характеристика на потребностите се получава от т.нар. “Пирамида на Маслоу”. Според Маслоу потребностите на хората се ранжират в пет йерархични нива (фиг. 2.23).



Фигура 2.23. “Пирамида на Маслоу”

1) Физиологични нужди

Свързани са с физическото съществуване на хората.

2) Потребности от сигурност

Потребност от защита срещу опасности и лишаване от възможността да се задоволят физиологичните нужди.

3) Социални потребности

Свързани са с необходимостта от обич и принадлежност към дадена група.

4) Потребности от признание

Потребност от уважение и оценяване от другите хора, свързана със социалния статус на човека.

5) Потребности от самореализация

Потребност от развитие и най-пълна изява на потенциалните възможности на хората.

Според Маслоу между степента на удовлетвореност на различните нива съществува следната зависимост: потребности от по-високото ниво се появяват, само когато са удовлетворени потребностите от по-ниското ниво.

Тази теория е основополагаща, но различните хора имат различни приоритети и потребности. Тя се доразвива от редица учени.

2. Теории на процесите

Те са свързани с психологичните процеси, чрез които поведението се зарежда, направлява, поддържа и потиска. По-известни от тях са следните.

1) Теория на очакванията

Според нея трудовото поведение на хората и тяхната мотивация се обуславят от значимостта на даден резултат за човека и от очакването, че дадено действие ще бъде последвано от съответен резултат.

2) Теория на целите

Според нея мотивацията и трудовите постижения на хората са по-добри, когато пред тях са поставени специфични, сравнително трудни, но постижими цели.

3) Теория на справедливостта

Според нея мотивацията на хората е в зависимост от тяхната представа за начина, по който трябва да бъдат третирани в сравнение с другите хора.

Мениджърите трябва да знаят по какъв начин да мотивират подчинените си, за да бъдат получени добри трудови резултати.

2.2.4. Функция контролиране

2.2.4.1. Същност и дефиниране на контролирането, основни цели

Наименованието на управленската функция „контролиране“ е дискуссионно в специализираната литература, докато по отношение на нейното място и съдържание в мениджмънта на фирмите различията са по-

малки. Едни автори наричат тази управленска функция „контрол“, а други - „контролиране“. По този повод се отбелязва „дейността по осъществяването на контрола всъщност изгражда съдържанието на контролирането“, т.е. има съдържателно съвпадение на двете понятия. В англоезичната литература по мениджмънт термините control и controlling се използват в различен контекст. За терминологично единство и поради това, че функциите са съвкупности от действия, отлаголното съществително **контролиране** е по-подходящо за използване наред с наименованията на функциите **планиране, организиране и ръководене**, както и с наименованията на други подфункции за управленски действия - анализиране, информирание, регулиране, сравняване, отчитане и пр.

Контролирането може да се разглежда в по-тесен и в по-широк смисъл - само по отношение на конкретната дейност, резултат, процес или фирмата като цяло, т.е. вътрешните променливи или то да включва и факторите на външната среда. Съвременният мениджмънт доказва по-висока ефективност на дейността на фирмите при втория случай на упражняване на функцията „контролиране“.

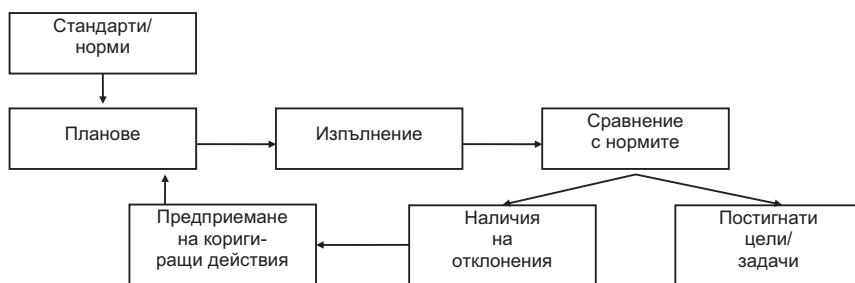
Причините, които налагат контролирането са както вътрешнофирмени, произтичащи от фирмените елементи и взаимодействията между тях, така и външни за фирмата, произтичащи от динамичните изменения на външната среда.

За да осъществява своята дейност, управляващият субект трябва да получава непрекъсната информация за състоянието на управлявания обект, както и за средата, в която функционира системата. Но това е само част от подфункционалната структура на контролирането. Тя включва и управленски дейности по съпоставяне на съществуващите, фактически достигнатите резултати и предварително набелязаните (програмираните, планираните). Трябва освен това да се определи има ли между тях разлики, които да изискват намесата на субекта на управление и, ако е необходимо,

той да осъществи съответните действия. Те. управленската функция контролиране е съвкупност от управленски дейности, с помощта на които управляващите се стремят да достигнат предварително набелязаните цели, като извършват съпоставка между съществуващите (фактическите) достигнати резултати и предварително набелязаните (планираните).

Контролирането е получаване на данни за резултатите от протичащите производствени процеси и явления, сравняването им с желаните (очакваните), определяне на отклоненията и, в случай на необходимост, извършване на регулиращи въздействия. Следователно, **контролирането представлява процес, с помощта на който мениджърите на индустриалната фирма определят дали вземат правилни решения и кога трябва да предприемат коригиращи мерки.** Процесът на контролирането може да се представи по следния начин (фиг. 2.24).

В мениджмънта на фирмите **контролирането изпълнява три основни задачи:**



Фигура 2.24. Процес на контролиране

- **откриване и отстраняване** на бъдещи или настъпили кризисни (проблемни) производствени ситуации;

- **откриване и отстраняване на негативни резултати и отклонения** на процесите в дейността на фирмите и тяхното коригиране;
- **откриване на позитивни явления и нови възможности** в дейността на фирмата и осъществяването им на практика. Контролирането в значителна степен се осъществява в обратната връзка на мениджмънта на фирмата.

2.2.4.2. Видове контролиране

Класифицирането на видовете контролиране може да се осъществи от различни гледни точки.

- от гледна точка на **йерархията** и от там **обхвата**, контролирането може да бъде **стратегическо, тактическо и оперативно** в пряка релация със съответните видове планиране. На фиг. 2.25 са илюстрирани тези видове контролиране и основните обекти на тяхното действие.



Фигура 2.25. Видове контролиране според йерархията в организацията

- в зависимост от **моментите и избраните точки на контролиране (времевата взаимовръзка между процеса контролиране и контролирания процес)** контролирането може да бъде предварително (превантивно), текущо и заключително (крайно).

Предварителното контролиране се осъществява преди започване на контролирания процес, чрез което се определят възможностите за неговото нормално протичане.

Обикновено обект на предварителното контролиране са човешките, материалните и финансовите ресурси и капацитета на съответните изпълнители (звена и сътрудници).

Човешките ресурси са подложени на контролиране по отношение на необходимите професионални знания и умения, личностните качества на различните категории персонал. Като стандарти при сравняването се използват предварително разработените длъжностни характеристики на сътрудниците, които при контролирането се превръщат в стандарти. Контролирането се извършва под формата на изпити, презентации, защита на проекти, делово събеседване, тестове, психо-оценки и пр. Резултатите от контролирането се използват за вътрешен подбор на изпълнителите и тяхното допълнително обучение за придобиване на необходими за конкретната работа професионални знания и умения (напр. при изграждане на матрични звена).

Материалните ресурси са обект на предварително контролиране, защото не е възможно да се произвеждат качествени продукти и услуги от некачествени суровини и материали. Контролирането използва специфични средства в зависимост от вида на суровините, материалите, полууфабрикатите, елементите, възлите и пр. За тях съществуват предварително разработени стандарти с технически условия, които служат като база за сравнение за определяне дали отклоненията от размерите, свойствата и другите характеристики са в границите на допустимите.

Финансовите ресурси се контролират предварително чрез съпоставяне на наличните финансови средства и очаквани финансови потоци с финансовите планове (бюджети). Това контролиране дава увереност, че ще бъдат своевременно (навременно) осигурени необходимите финанси. Контролира се и разпределянето им по отделни пера и се гарантира правилното им насочване за постигане на целите на съответните фирмени дейности и процеси.

Предварителното контролиране на **капацитета** е проверка на възможностите на организацията да изпълни предвидените производствени, обслужващи или управленски дейности. То намалява несигурността и риска за получаване на очакваните резултати.

Текущото контролиране се извършва непосредствено в хода на работата - изпълнението на дейността или задачата. Обсъждането на възникналите проблеми и на отклоненията от стандартите от съответните органи на управление е средство за откриване и предотвратяване на трудностите в дейността на отделните звена и цялата фирма. Текущото контролиране протича едновременно с извършването на работата, но е насочено главно към резултатите от нея. За да се упражнява текущо контролиране е необходима достоверна информация за свършеното. Тази информация постъпва по „обратната връзка“ под формата на данни за получаваните резултати. Това дава възможност на субекта на управление да оцени ситуацията, да разкрие възникналите непредвидени проблеми и да предвиди действия, с които да предотврати отклоненията и смущенията в работата или да използва новопоявили се благоприятни възможности. Очевидно текущото планиране е най-близко по съдържание до дефиницията на функцията „контролиране“.

Текущото контролиране се осъществява в два варианта, избирани от субекта на контролирането според ефективността на приложението им

по отношение на конкретните контролирани процеси. Те са: **в текущи срокове и в стандартни срокове.**

Контролирането в текущи срокове е това, което се извършва след приключване на отделните фази от процеса, т.е. на отделните му относително самостоятелни и относително завършени части с определени и контролируеми междинни резултати. **Положителна страна на контролирането в текущи срокове** е, че непосредствено след приключване на всяка отделна фаза от процеса се установява резултата, което може да се използва за въвеждане на необходимите корекции. **Отрицателна страна на контролирането в текущи срокове** е, че приключването на фазите обикновено няма връзка със стандартните календарни срокове, в които протича управленската дейност, поради което вземането на решения за коригиращи, регулиращи или потвърждаващи управленски въздействия се отлага.

Контролиране в стандартни срокове всъщност означава контролиране в определени календарни периоди или срокове - в края на работния ден, всеки понеделник, към първо число на месеца, към 31.12. на изминалата година, т.е. то се изпълнява периодично през определени календарни интервали. **Положителна страна на контролирането в стандартни срокове** е, че създава управленски стереотип, управленски навици на мениджърите за систематично изпълнение на контролната функция или на определена част от нея (подфункция). **Отрицателната страна на контролирането в стандартни срокове** е, че почти винаги се получава времеви разрыв между приключването на контролирания процес или негова фаза (подпроцес) и момента на контролирането на резултата от тях.

Текущото контролиране придобива „абсолютен“ характер, когато динамиката на контролирания процес съответства на динамиката на контролирания и най-вече при осигуряването на непрекъснато сканиране

на контролирания процес. Съвременните технически средства дават възможност за изпълнение на такова текущо контролиране, напр. на производствени, обслужващи, охранителни процеси.

Заклучителното контролиране се извършва след приключване на контролирания процес. Самостоятелното му приложение трябва да се ограничи за краткотрайни и многократно повтарящи се процеси, за да могат да бъдат използвани резултатите за предимствата (плюсовете) и недостатъците (минусите), установени при контролирането а предходния процес, по отношение на следващите.

Заклучителното контролиране при всички случаи обаче дава възможност при съставянето на нови планове да се вземат пред вид рудностите и факторите, които са оказвали негативно влияние при изпълнението на предишните. Същевременно заключителното контролиране подпомага мениджърите чрез оценяване на постигнатото да стимулират подчинените си и да създават мотивация за постигане на очакваните и дори по-добри резултати.

Разглеждането на контролирането като процес дава възможност да се определят четири съставни елементи, които са подпроцеси (фази) на неговата процесова структура.

Първият от тези елементи е **определянето на стандарти. Стандарти са онези приети във фирмата контролни критерии (характеристики, параметри, величини) с които се сравняват получаваните от контролираните процеси резултати.** Като стандарти се използват:

- поставените пред фирмата цели;
- плановите величини, които са конкретизация на целите;
- различните норми и нормативи за използваните ресурси;
- специално подбрани контролни (еталонни) величини;
- изискванията в техническите, санитарно-хигиенните, екологичните и другите български и европейски стандарти.

Получаването на резултатите от контролираните дейности изисква:

- информационна система, която да предоставя актуална, достоверна и навременна информация;
- резултатите да бъдат измервани в същите мерни единици, в които са стандартите.

Сравняването на резултати със стандарти изисква:

- динамиката на контролните процеси и контролиращите ги процеси да съвпадат;
- да бъдат определени нормалните граници на отклонение както на количествените, така и на качествените характеристики на контролираните процеси.

Възможните действия, с които приключва изпълнението на мениджърската функция контролиране са съдържанието на **подфункцията регулиране**. Те са:

- **бездействие**, при което мениджърите са изпълнили всички действия на процеса контролиране и са взели решение, че въздействие не е необходимо да се упражнява;
- **въздействие**, реално регулиращо действие, което може да бъде целенасочващо, коригиращо и/или организиращо по отношение на параметрите и характеристиките на производствените и мениджърските процеси;
- **промяна в стандартите**, ако се установи, че измененията в характеристиките и параметрите на процесите имат обективен и нерегулируем характер и е необходимо определянето на нови стандарти или корекции в използваните.

Чрез правилно реализиране на мениджърската функция „контролиране“ се повишава значително ефективността на мениджмънта. Основни са следните положителни резултати от контролирането:

- в значителна степен се снижава неопределеността, риска и възможността за възникване на кризисни производствени и мениджърски ситуации;
- разкриват се причините за нежелателни промени, както и съществуващите отклонения, и се търсят възможности за тяхното своевременно отстраняване;
- конкретизират се своевременно съществуващите проблеми и се търсят подходящи мениджърски решения за тяхното отстраняване;
- съвременната действителност се характеризира с голяма динамика, което налага ускоряване и съкращаване на процеса по разработване на мениджърските решения, контролирането спомага за значително намаляване и отстраняване на фатални изходи от дадени екстремни ситуации, породени от вземането на недообмислени и ресурсно неосигурени бързи решения;
- осигурява се по-тясно взаимодействие между управляващи и управлявани, по-ефективно използване на ресурсите и по-добро изпълнение на другите мениджърски функции за поддържане и развитие на успешна дейност на фирмата.

2.2.4.3. Основни подходи за контрол

Има **три основни подхода за контрол** на функционирането на индустриалните фирми.

1. Финансов контрол

Той засяга възможните продажби, разходи и други финансови елементи. Един често използван инструмент за контрол е т.нар. “Анализ на точката на равновесие”. Други форми на анализ са различните съотношения, характеризиращи разходите по продажбите, дистрибуцията и т.н.

2. Контрол на процесите

Той засяга изпълнението на производствените планове.

Бюджетиране

В някои страни финансовият контрол и контрола на процесите са обединени под общото наименование бюджетиране, което се изразява във финансови измерения или в нефинансови измерения (количество произведени единици).

3. Контрол на качеството

Той често се свързва с контрола на процесите.

3. Мениджмънт на персонала

3.1. Същност на мениджмънта на персонала

Мениджмънтът на персонала е функция на фирмения мениджмънт, която трябва да осигури оптимално използване на хората при взаимна полза за отделната личност, фирмата и обществото като цяло. Тя се осъществява не само от мениджърите по персонала, но и от всички други мениджъри, които зависят в своята дейност от хората за постигане на предначертаните цели, които са от различни йерархични нива и с различни компетенции.

Всеки член на персонала на дадена фирма при постъпването си на работа трябва да се запознае и да подпише своята **длъжностна характеристика**. В нея се дава информация относно вида, предназначението, отговорностите и връзките на съответното работно място с другите. Тя се разработва в различни форми според естеството на работата. За рутинните дейности, с по-ниска степен на сложност, в нея се описват предимно задачите, които трябва да се изпълняват, докато при

мениджърските дейности се подчертават резултатите, които трябва да се постигнат.

В длъжностната характеристика може да се включи и т.нар. **персонална характеристика**, която изяснява специфичните изисквания на даден вид трудова дейност към изпълнителите ѝ. Чрез нея се регламентират професионално-значимите качества, които те трябва да притежават. Най-общо в нея се включват:

- 1) знания, които са необходими;
- 2) умения, които трябва да се притежават;
- 3) определен начин на поведение, ако това е необходимо.

Освен тези характеристики се разработва и т.нар. **функционална характеристика**. Тя се разработва за всяко звено във фирмата. В нея се посочва мястото на звеното в организационната структура на фирмата, както и неговата структура, основните функции и задачи.

3.2. Вземане на решение

3.2.1. Същност на вземането на решение

Основна мениджърска дейност е **вземането на решение**. То се разглежда като определяне на въздействието, което управляващата подсистема трябва да окаже върху управляваната за постигане на поставените цели. То е избор на действие за реализиране на целите на основата на осъзнаване и оценка на възможните алтернативи.

3.2.2. Основни характеристики на решенията

На всички мениджъри при осъществяване на дейността им се налага да вземат решения. Решенията на мениджърите трябва да бъдат:

1. Обосновани решения

Решенията трябва да бъдат обективни, компетентни и конкретни, като се съобразяват със съществуващите условия, възможностите, критериите и съвременните постижения в съответната област.

2. Своевременни решения

Решенията се отнасят за определена ситуация към даден период, която изисква адекватна реакция. Несвоевременното вземане на решение може предварително да обреци на неуспех провеждането му.

3. Съгласувани и непротиворечиви решения

Дейността на много подсистеми и елементи изисква вземането на голям брой решения в различни звена и на различни нива, които трябва да бъдат предварително съгласувани.

4. Решенията се вземат от упълномощени лица

Решенията трябва да се вземат от лица, притежаващи необходимите правомощия, за да се осигури изпълнението им. В някои случаи правата и отговорностите за вземането им могат да се предоставят (делегира) на други.

Правомощието е наличие на право за действие по определен начин. То може да се делегира на подчинените.

Отговорността е задължението да се изпълняват определени функции. Тя е легитимност за действие по определени начини.

Мениджърът може да делегира част от правомощията си на свой подчинен. Той може да делегира и определени отговорности, но винаги цялостната отговорност за функцията, която неговия отдел извършва за общия успех на фирмата трябва да бъде негова. Погрешно е, ако се възлагат на подчинените отговорности без да им се предоставят права, даващи им възможност да изпълнят тези отговорности. Затова правомощията трябва да бъдат достатъчни, недвусмислено определени и предписани.

Смисълът на делегирането е, че дава възможност за вземане на решение по-близко до мястото на действие. Това означава, че решението е необходимо да се вземе на същото ниво, а не да се отнася по-нагоре. Друга важна особеност е, че вземащият решението трябва да носи отговорност за последствията.

Правомощията се отнасят до правото на хората да вземат решения. То може да се предоставя от мениджърите на други лица, т.е. да се делегира.

Делегирането на правомощия има определени предимства и недостатъци.

Основните **предимства** са свързани с това, че хората на по-ниските нива в йерархията получават възможност да вземат важни решения, засягащи мениджърски проблеми от по-високо ниво. По този начин те се подготвят за издигане на по-високи постове с по-големи правомощия и отговорности.

Недостатъците са свързани с необходимостта от обучение на хората, което може да бъде твърде скъпо. От друга страна, някои мениджъри се боят, че делегирането на права означава да изгубят контрол върху дейностите. Други мениджъри пък се страхуват, че ще се zlepоставят, тъй като техните подчинени биха могли да ръководят по-добре от тях.

3.2.3. Класификация на решенията

Решенията на мениджърите са твърде разнообразни. Те могат да се **класифицират** по няколко основни признака.

1. Степен на неопределеност

1) **Детерминирани** - решения, при които резултатите от изпълнението им са предварително известни;

2) **Вероятностни** - решения, при които резултатите са очаквани с определена вероятност.

2. Функции на мениджмънта

1) **според основните функции** - по планиране, организиране, ръководене и контролиране;

2) **според конкретните функции** - по стратегическо планиране, оперативно планиране, снабдяване и др.

3. Мащаб на въздействие

1) **общи** - засягат системата като цяло;

2) **частни (конкретни)** - засягат отделни подсистеми и елементи на системата.

4. Характер (роля)

1) **технически**;

2) **икономически** и др.

5. Продължителност на действие

1) **стратегически**, които се отнасят до по-общи перспективни проблеми;

2) **тактически**, които се отнасят до конкретни проблеми и имат малък срок на действие.

3.2.4. Процес на вземане на решение

Взимането на решение е мениджърски процес, който протича в следната **последователност**.

1. Възникване на проблема

Въз основа на анализ на ситуацията се осъзнава необходимостта от вземане на решение, която произтича от определянето на непосредствената цел и формулирането на проблемите за решение.

2. Поставяне на проблема за решение

Чрез селекция се избира проблемът, който трябва да се реши.

3. Определяне на критерии за оценка на решенията

В зависимост от ситуацията и приетите приоритети се подбират критерии, на които според важността може да се придаде различна тежест.

4. Събиране и анализ на необходимата информация

5. Разработване на алтернативи на решение

6. Оценка и избор на оптимално решение

То е съобразно с подобрите критерии, вкл. документално оформление.

7. Изпълнение на решението

8. Контрол за изпълнението на решението

3.2.5. Подход за вземане на решение

При вземането на решение се прилага различен подход, в зависимост от характера на решаваните проблеми.

1. Качествени подходи при вземане на решения

Когато ситуацията и резултатите могат да се характеризират само качествено, се прилагат логичното мислене и евристични методи (при някои нестандартни, конфликтни ситуации се налага и нестандартно, творческо мислене, когато много често помага и интуицията).

2. Количествени подходи при вземане на решения

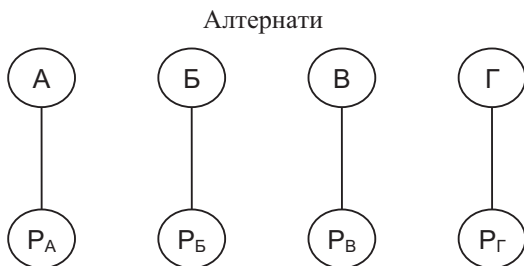
Когато могат да се използват количествени измерители, се прилагат математически методи, като се моделират процесите и последствията от решенията.

3.2.6. Условия за вземане на решения

Възможни три вида условия на вземане на решение.

1. Условия на определеност (сигурност) (фиг. 3.1).

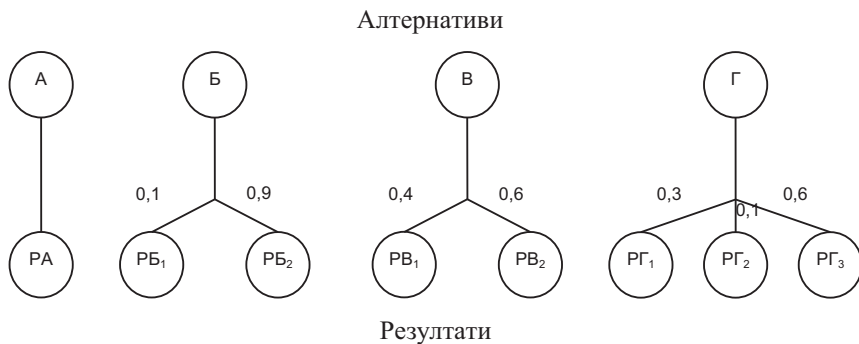
Алтернативите на решенията и съответните им резултати са известни. При тях според приетите критерии лесно може да се избере подходящата алтернатива.



Фигура 3.1. Условия на определеност (сигурност)

2. Условия на риск (фиг. 3.2).

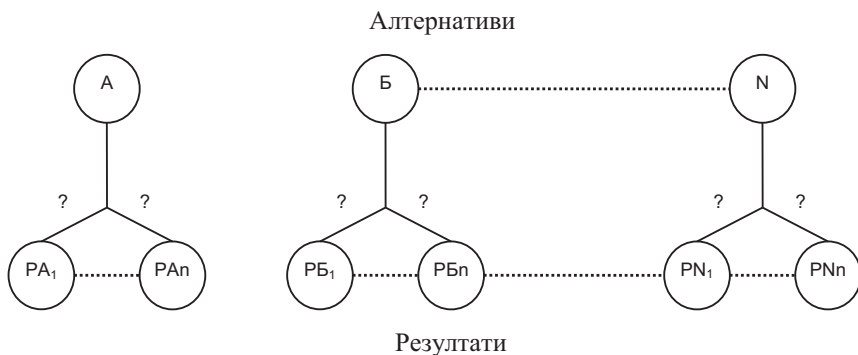
Алтернативите са известни, но резултатите са с определена вероятност, тъй като се намират под влиянието на много фактори, които не могат да бъдат определени предварително.



Фигура 3.2. Условия на риск

3. Условия на неопределеност (фиг. 3.3).

Алтернативите са неизвестни, а резултатите са неопределени, тъй като не са известни и вероятностите за получаването им.



Фигура 3.3. Условия на неопределеност

3.2.7. Колективно вземане на решение

Може да се каже, че трудностите при вземането на решение от мениджърите в условия на риск и на неопределеност са големи. В тези случаи е подходящо да се вземе **колективно решение**.

Вземането на решение се осъществява, като се спазват следните **правила**.

1. Консенсус

Когато всички са съгласни с даденото решение.

2. Мнозинство

Когато повече от 1/2 или 2/3 са съгласни.

3. Плурализъм

Когато повечето групи, вместо да поддържат някоя от алтернативите е съгласяват с предлагано решение.

Колективното обсъждане на по-сложните и трудните за решаване проблеми изисква много добра организация на подготовката и провеждането му. То се извършва под формата на **съвещания, заседания** и др.

Съвещанията се класифицират по няколко **признака**.

1. Според целта

1) **Редовни**;

2) **Извънредни** - обсъждат се стратегически и други проблеми, свързани с постигането на по-общи цели.

2. Според характера

1) **Разпоредителни** - мениджърите дават разпореждания;

2) **Информационни** - мениджърите информират за свои решения;

3) **Разяснителни** - приемането на разпорежданията налага допълнително изясняване и убеждаване;

4) **Консултативни** - когато е необходимо колективно обсъждане на дадени проблеми;

5) **Координационни** - извършва се съгласуване на решенията;

6) **Дискусионни** - излагат са различни гледни точки по обсъжданите проблеми.

3. Според предназначението

1) За **разработване и вземане на решение**;

2) За **организиране на изпълнението на решенията**;

3) За **анализ и оценка на резултатите от изпълнението**;

4) За **обсъждане на текущи въпроси (оперативни съвещания)**.

При **подготовката на съвещанието** трябва да се имат предвид следните *съображения*.

1. Планиране

Съвещанието трябва да се **планира** само след точна преценка за необходимостта от провеждането му.

2. Дневен ред

Дневния ред да се уточни така, че броят на обсъжданите проблеми да не бъде много голям.

3. Състав на участниците

Да се прецени **състава на участниците**, като се поканят само тези специалисти, които имат пряко отношение към разглежданите въпроси.

4. Уведомяване на участниците

Своевременно да бъдат **известени всички участници**, като им се разпратят материали по обсъжданите проблеми.

5. Време за провеждане

Времето за провеждане да се избере така, че да не нарушава ритъма на работа (напр. в началото или края на работното време).

6. Зала

Да се подбере подходяща **зала** с необходимите условия за делова работа (с нормални санитарно-хигиенни условия и подходящи технически средства).

За **провеждането на съвещанията** трябва да се спазват следните правила.

1. Започване навреме

Съвещанието започва, когато е налице необходимия кворум, а при липса на такъв, след известно изчакване се отлага.

2. Водещият открива съвещанието с кратко въведение

Във въведението се излага целта, възможните направления на обсъждане и се предлага регламент за дискусиата.

3. Ред на изказванията

При обсъждане, в което участниците са на различни йерархични нива **е целесъобразно първи да изкажат мнението си тези от по-ниските нива**, за да не се повлияят от становищата на мениджърите.

4. Водещият направлява дискусиата

Водещият направлява дискусиата, като ограничава излишните повторения на някои идеи, без да дава приоритет или да омаловажава направените предложения.

5. Водещият обобщава резултатите от дискусиата

Накрая водещият обобщава резултатите от дискусията и евентуално прави предложение за решение или предлага група, която да подготви решение, да разработи насоки за работа и т.н.

3.2.8. Трудово договаряне

Трудовото договаряне в организациите обхваща две групи въпроси: *процедурни и по същество.*

Първият вид договаряне регламентира правата на един или повече синдикати да представляват работещите, конкретизира участието на синдикалните представители, изяснява процедурите за решаване на колективни трудови спорове, подходите при съкращения, обектите на договаряне по същество и др.

Вторият вид договаряне се отнася до определяне на работните заплати и на допълнителни възнаграждения, внасяне на евентуални промени в работното време, в условията на труд или конкретизира други важни положения, незасегнати в Кодекса на труда.

Колективното трудово договаряне е продължителен процес на преговаряне, който преминава през няколко етапа, докато се стигне до успешното му приключване (фиг. 3.4).



Фигура 3.4. Процес на колективно трудово договаряне

Особено важно значение в този процес има етапът на подготовката, в който трябва да се извършат много и разностранни дейности.

Двете страни (ръководство, представляващо работодателя и синдикати или представители на персонала, ако няма синдикални организации) най-напред трябва да определят *целите*, към които се стремят и да очертаят *стратегиите* за постигането им. След това те трябва да оценят *силата си за преговаряне*, която ще повлияе на избора на *тактиката*, която ще приложат. В началото също така двете страни трябва да изяснят *претенциите* си, които ще бъдат база за преговаряне. Разликата между претенциите на двете страни определя *диапазона на преговаряне*. Ако максимумът на работодателя превишава минимума на синдикатите, това обуславя зона, в която въпросите могат да намерят разрешение. Ако максимумът на работодателя е по-малък от минимума на синдикатите, преговорите започват при много трудни условия. Разликата между максимума и минимума определя зона на разминаване, която поставя сериозна бариера пред договарянето между двете страни. С оглед на подобна възможна ситуация се счита за целесъобразно в етапа на подготовката да се проведат предварителни неформални разговори между опонентите относно техните позиции. По този начин се предполага, че може да се окаже известно косвено въздействие, за да променят страните своите начални претенции. Подготовката за преговори по-нататък продължава с набелязването на *аргументи* в защита на собствените позиции. Важно значение за успеха на преговорите играе *екитът за преговаряне*. Той не трябва да бъде по-малко от двама души, а при по-важни преговори е за предпочитане да са трима и повече. След определянето му трябва да се разпределят ролите, които ще играе всеки от участниците в преговорите. Един от тях очевидно ще играе водеща роля и ще бъде основният говорител; друг трябва да си води подробни бележки, с

които да подпомогне първия при необходимост; другите наблюдават опонентите си и играят специфична роля в преговорите според възложените им задачи. Всеки трябва да се подготви грижливо за ролята си в съответствие с определените стратегии и тактика и набелязаните аргументи.

Откриването на преговорите трябва да бъде предпазливо, със спокойно представяне и изслушване на позициите, без да се дават оценки, да се правят прибързано заключения или отстъпки.

В същинската част на преговорите трябва да се търсят пътища за намаляване на различията в позициите на двете страни. Всяка от тях се стреми да убеди другата в силата на своите аргументи, въпреки че предполага възможността накрая да получи по-малки предимства, отколкото е планирала. Правилната тактика за преговаряне изисква използването на условни изречения, за които са характерни изрази като: "ако..., тогава...". Важно правило също така е да не се правят отделни отстъпки и да се преговаря за целия пакет от подготвени документи.

Закриването на преговорите е въпрос на преценка, която зависи от направените отстъпки, постигнатите резултати, степента на сближаване на позициите и др. Окончателните предложения трябва да се правят, когато действително се счита, че трябва да се приключи, а не да се блъфира. Същевременно те трябва да бъдат добре обмислени и преценени по време, за да не се направят прибързано.

Колективният трудов договор се изготвя писмено в 3 екземпляра: за работодателя, синдикатите и инспекцията по труда.

3.2.9. Мрежово моделиране

Един метод, който мениджърите могат да използват при вземане на решение е **мрежовото моделиране**. Този метод може да се използва

успешно за сложни процеси и дейности. По-конкретно той може да се използва за:

- 1) определяне на времето за завършване на целия проект;
- 2) спазване на срока за завършване на проекта;
- 3) оптимизиране на необходимия брой изпълнители;
- 4) оптимизиране на финансовите ресурси.

Мрежовите модели могат да се представят като мрежови графици, което е съобразено с теорията за графици.

Елементите на мрежовите графици са два: работа и събитие.

Работата е действие, което се извършва и се означава със стрелка, над която с цифра се означава продължителността. Дължината на стрелката не е обвързана с продължителността на работата, т.е. с по-дълга стрелка може да се означава по-кратка работа. Мерна единица не пише, тъй като за един мрежов график тя е една и съща и се определя предварително. Каква ще бъде, зависи от характера на дейностите, които се извършват: ако са машинни операции, мерната единица може да е секунди, минути, ако се разработва проект, тя може да е часове, дни, седмици, месеци и т.н. Работите следват в логическа последователност.

Работите могат да бъдат (фиг. 3.5):



Фигура 3.5. Видове работи

1) действителна – работа, за изпълнение на която е необходим разход на време и ресурси;

2) очакване - работа, за изпълнение на която е необходим разход на време, но не и на ресурси;

3) фиктивна - работа, за изпълнение на която не е необходим разход на време и на ресурси, но изразява логическа връзка между събитията. Фиктивната работа се означава с прекъсната стрелка или над нормалната стрелка се пише нула за продължителност.

Събитието е момент на започване или завършване на една или няколко работи. Означава се с окръжност. Събитията се номерират последователно, във възходящ ред от началното към крайното събитие.

Чрез номерата на събитията могат да се представят работите, като първо се поставя номера на началното събитие, а след това на крайното.

При построяване на мрежовите графици трябва да се спазват следните правила (фиг. 3.6):

1. Две събития могат да се свържат само с една работа. Ако е необходимо да има и друга работа, то се въвежда допълнително събитие и фиктивна работа.

2. Всяко събитие трябва да има изходяща работа, с изключение на крайното събитие.

3. Всяко събитие трябва да има входяща работа, с изключение на началното събитие.

4. По възможност трябва да се избягва пресичането на стрелките.

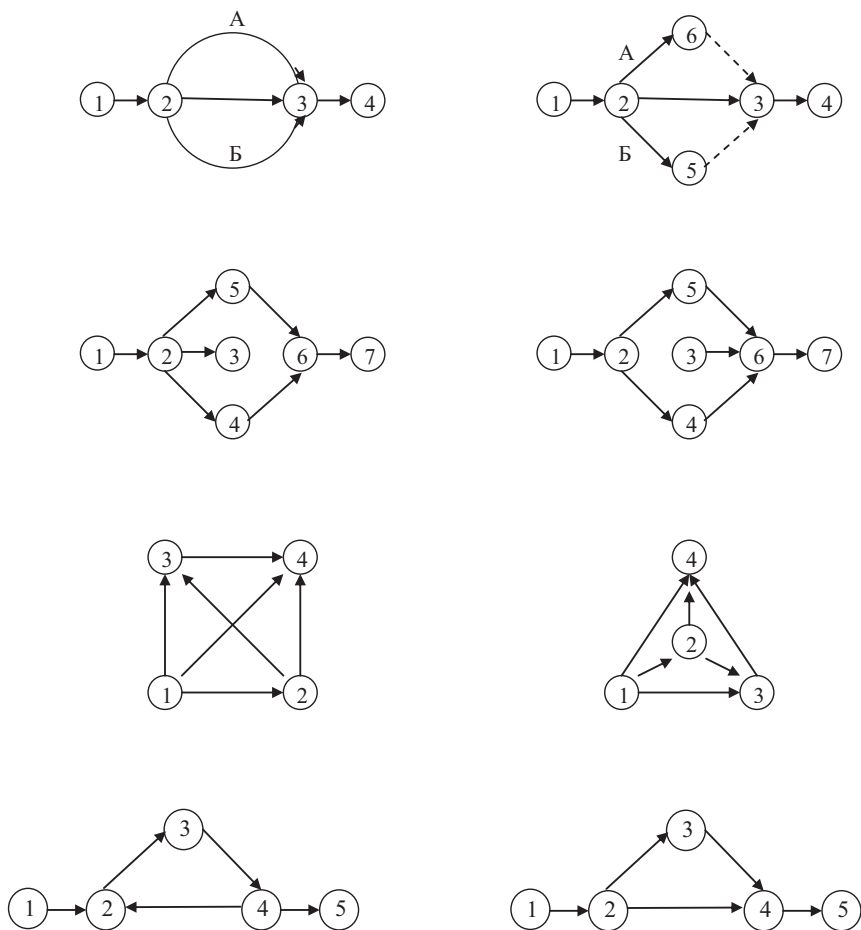
5. При създаването на мрежовия модел трябва да се избягват циклите, тъй като това е логически невъзможно.

Определянето на времетраенето на работите може да се извърши, като се използват два метода:

- когато времетраенето е точно определено.
- когато времетраенето се определя с известна вероятност.

В този случай се използват две или три вероятностни оценки на продължителността на работите.

При система от три оценки се определят:



Фигура 3.6. Правила за построяване на мрежови графици

1. а – оптимистично времетраене – най-малкото времетраене на дадена работа, реализирана при най-благоприятни условия;
2. m – вероятно времетраене – най-вероятното времетраене на дадена работа, реализирана при нормални условия;
3. б – песимистично времетраене – най-дългото времетраене на дадена работа, реализирана при най-неблагоприятни условия.

При система от две вероятностни оценки за продължителността на дадена работа се използват само оптимистичното и песимистичното времетраене.

Чрез тези вероятностни оценки се определя очакваното времетраене – te .

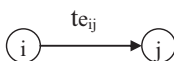
Когато се използва система с три вероятностни оценки за продължителността на работите te се определя по следната формула:

$$te = \frac{a + 4m + b}{6} \quad [3.1]$$

Когато се използва система с две вероятностни оценки за продължителността на работите te се определя по следната формула:

$$te = \frac{3a + 2b}{5} \quad [3.2]$$

Ако имаме работа, която свързва две събития i и j , то очакваното времетраене на тази работа е te_{ij} (фиг. 3.7).



Фигура 3.7. Очаквано времетраене te_{ij}

За всяко събитие в мрежовия график се изчислява:

1) Най-ранния възможен срок за неговото настъпване T_E . Той се изчислява от началното до крайното събитие по следната формула:

$$T_{Ej} = \max (T_{Ei} + te_{ij}) \quad [3.3]$$

2) Най-късния допустим срок за неговото настъпване T_L . Той се изчислява от крайното до началното събитие по следната формула:

$$T_{Li} = \min (T_{Lj} - te_{ij}) \quad [3.4]$$

3) Резерва от време R . Той се изчислява по следната формула:

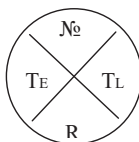
$$R_i = T_{Li} - T_{Ei}$$

[3.5]

Сроковете T_E и T_L за последното събитие на мрежовия график показват продължителността на изпълнение на целия мрежов модел.

Резервът от време R може да бъде положителен, отрицателен или нула. Ако е със знак плюс, то за съответната работа имаме резерв от време за нейното изпълнение. Ако е със знак минус, то времето няма да достигне за изпълнение на съответната работа. Ако е нула, то ще трябва да се спазва точно предвиденото време за изпълнение на работата.

Препоръчва се събитията да се изобразяват с по-големи окръжности, да се разделят на четири части, като в най-горния сектор се пише номера на събитието, в левия сектор - най-ранния възможен срок за неговото настъпване T_E , в десния сектор - най-късния допустим срок за неговото настъпване T_L , а в четвъртия сектор - резерва от време R . По този начин мрежовият модел остава по-ясен (фиг. 3.8).



Фигура 3.8. Изобразяване на събитията

В мрежовия график от началното до крайното събитие може да се премине по различни пътища. Път в мрежовия график имаме, когато крайното събитие на една работа е начално на следваща. Най-важният път в един мрежов график е критичният път. Това е най-дългият път от началното до крайното събитие, по който няма резерви от време, т.е. той обхваща максимален брой събития с резерв от време нула. Работите от критичния път се наричат критични и се означават с по-дебела стрелка от останалите, с двойна стрелка или с цвят, различен от останалите (фиг. 3.9).



Фигура 3.9. Критични работи

Работите са критични, тъй като за тях няма резерви от време и предвиденото времетраене трябва точно да се спази, за да се спази и срока за изпълнение на целия мрежов график.

3.3. Обучение

Всички тези изисквания за да се спазват непрекъснато е необходимо да се осъществява системна подготовка. Тя се осъществява чрез **обучение**, което се разглежда като съвкупност от дейности.

1. Образование

Образованието е съвкупност от дейности за получаване на знания и умения, чрез които хората се подготвят за изпълнение на разнообразни роли в обществото, както и знания и умения, които дават възможност за работа в определена област. То осигурява развитие, при което получените знания не се използват непосредствено, но са предпоставка за успешно решаване на конкретните задачи на практиката. Характерно за него е, че то е насочено преди всичко за задоволяване на индивидуални потребности, а след това – на потребностите на обществото.

2. Квалификация

Квалификацията е съвкупност от дейности за придобиване на специфични знания, умения, трудови навици и опит в дадена област и на дадено равнище, които позволяват извършването на конкретна работа. Получените чрез нея знания се използват непосредствено при изпълнение на трудовите задачи. Тя е ориентирана към развиване на способностите на

индивидите и задоволяване на текущите и бъдещите потребности от квалифицирана работна ръка на фирмата.

3. Усъвършенстване

Усъвършенстването е съвкупност от дейности за получаване на знания и умения, чрез които се разкрива потенциала на хората и се създават предпоставки за тяхното по-нататъшно професионално развитие и израстване. Усилията са насочени към бъдещите потребности и то на първо място – на фирмата и на второ място – на хората на съответните работни места.

Обучението е сложен процес, който включва разнообразни дейности, които могат да се групират в пет етапа (фиг. 3.10).



Фигура 3.10. Процес на обучение

1) Установяване на потребностите от обучение

Установяване на потребностите от обучение – анализира се необходимостта от придобиване на нови знания и умения или подобряване на наличните компетенции, като се уточняват изискванията за задоволяването им.

2) Планиране

Планиране – изясняват се пътищата за постигане на целите на обучението.

3) Организиране

Организиране – свързано е с осигуряване и разпределение на необходимите ресурси.

4) Провеждане

Провеждане или осъществяване на планираните учебни процеси.

5) Оценяване на резултатите

Оценяване на резултатите с оглед на съответствието им с поставените предварително цели.

3.4. Мениджмънт на фирмената култура

Резултатите от обучението оказват влияние върху фирмената култура. **Фирмената култура** е съвкупност от установени традиции, убеждения и ценности, които оказват влияние върху действията и взаимоотношенията между хората в нея. Тя се формира от мениджърите, възприема се и се споделя от персонала и се възпитава у новопостъпващите, като това се извършва под влияние на външната и вътрешната среда на фирмата.

Фирмената култура се характеризира както чрез ценностите и различни ритуали, които са възприети във фирмата, така и чрез процеса на системно приобщаване към фирмените норми и правила на поведение. За

различните фирми тя е различна, така както е различна и за фирмите от различните страни, тъй като е свързана с особеностите на народопсихологията, историята и традициите на даден народ.

Мениджмънтът на фирмената култура включва няколко последователни стъпки:

- 1) точно определяне на елементите на фирмената култура;
- 2) анализ на влиянието на промените във външната и вътрешна среда на фирмата върху фирмената култура;
- 3) определяне на необходимите изменения във фирмената култура.

3.5. Стрес – последствия и преодоляване

Стресът е индивидуална емоционална и физическа реакция на организма при прекомерни изисквания към него. Специалистите различават *конструктивен стрес* или *еустрес*, който е свързан с положителни емоции (напр. поздравления при награждаване и др.т.) и *дистрес*, свързан с отрицателни и неприятни емоции. В общия случай, когато се дискутират въпросите на стреса се взема предвид именно дистресът.

Последствията от дистреса са твърде разнообразни, поради което за характеризирането им са групирани в няколко групи:

- 1) *субективни*, които се проявяват като безпокойство, агресивност, апатия, депресия, умора, нервност, раздразнителност и др.;
- 2) *поведенски* - склонност към злополуки, използване на опиати, сънливост или безсъние, липса на апетит или непрекъснат глад и др.;
- 3) *когнитивни* - неспособност да се вземат решения, разсеяност, трудна концентрация, забравяне, умствено блокиране и др.;
- 4) *физиологични* - ускоряване на пулса, повишаване на кръвното налягане, изпотяване, поява на студени и топли вълни и др.;

5) *организационни* - отсъствия от работа, ниска производителност, нарастване на дела на злополуките, текучество и др.

Основна грижа на висшето ръководство и на мениджърите на другите равнища е провеждането на правилна политика и вземането на добри управленски решения с оглед на **предотвратяване и преодоляване на стресовите ситуации**. Конкретните мерки в това отношение са напр. избягване на планирането на нереални срокове, дискутиране на възникналите проблеми с хората, правилно разпределение на трудовите задачи сред тях съобразено с опита им, осигуряване на работата с всички необходими ресурси и др. Задачата за овладяване на психосоциалните фактори е част от същинската ръководна дейност, т.е. от лидерството и се решава от конкретните ръководители. Персоналният мениджър или специалист трябва да контролира провеждането на персоналната политика за осигуряване на благоприятна атмосфера на работните места.

Управлението на индивидуалния дистрес означава преди всичко да се изяснят причините, за да се въздейства върху тях. Хората могат и сами да си помогнат като се научат да отпочиват, спортуват, развличат се, пазят диета и т.н. Особено голямо внимание трябва да се обърне върху по-заstraшените от тях, чието поведение предполага появата на стрес. Според някои специалисти съществуват два модела на поведение, условно приети като А и В.

Хората от тип А се стремят да постигнат все повече резултати за все по-кратко време. Те са свръхактивни и нетърпеливи: ако нямат срокове, те ще си ги поставят, а ако нямат трудности - ще си ги създадат.

Хората от тип В са реалистични в преследване на целите и отделят повече време за търсене на алтернативи. Те са по-спокойни и не толкова критични и агресивни.

Много хора притежават черти на поведение и от двата типа - те са от *тип Х*. Очевидно е, че най-заstraшени от дистрес са хората от тип А.

3.6. Мениджмънтът на конфликтите

3.6.1. Същност на мениджмънта на конфликтите

Конфликти се появяват както вътре в организациите, така и между тях. Конфликтът по своята същност е противопоставяне, произтичащо от несъвместимост на целите, мислите и чувствата на отделни хора, групи, отдели или организации.

Мениджмънтът на конфликтите се изразява в намесване, предназначено да намали излишните конфликти, т.е. предприемане на действия от страна на мениджърите за решаването им с оглед намаляване на напрежението и осигуряване на условия за нормална работа на хората.

Това може да се постигне по три начина:

- предотвратяване на появата на конфликти, от които се очакват отрицателни последствия;
- решаване на вече възникнал конфликт чрез съответен подход, съобразен с конкретните обстоятелства;
- стимулиране на по-нататъшното развитие на конфликти, от които се очакват благоприятни резултати за всички участващи страни.

Терминът конфликт обикновено се свързва с отрицателни последствия и традиционното виждане в мениджмънта е, че конфликтите са нежелани явления. Но в някои случаи именно мениджърите трябва да утвърждават разбирането, че може да има и полезни конфликти. Чрез тях понякога може да се направи по-добър избор на решения или да се предприемат коригиращи действия за регулиране с положителни резултати. Обикновено подобни конфликти са свързани с творчество, иновации и промени. Но, разбира се, в по-голямата част от случаите конфликтите влияят зле както на организационния климат, така и на производствените резултати. Затова е необходимо своевременното

предприемане на действия от страна на ръководството за благоприятното им решаване с оглед на намаляване на напрежението и осигуряване на условия за нормална работа на хората.

3.6.2. Източници на конфликти

Източниците на конфликти в организациите са различни: ограничени ресурси за разпределение, естество на възлаганата работа, различия в стила на работа, проблеми с възнаграждението на труда, трудности с комуникирането, влошени условия на труд и др.т.

3.6.3. Видове конфликти

Конфликтите се класифицират по **видове** в зависимост от няколко признака:

1) Според обекта на несъвместимост:

а) конфликт на целите, когато желаните цели и очаквани резултати не съвпадат,

б) познавателен конфликт, когато има различия в мислите, представите и идеите на хората,

в) емоционален конфликт, когато чувствата на хората се разминават.

2) Според характера на последствията:

а) деструктивни, когато последствията са с неблагоприятно въздействие за всички или голяма част от засегнатите;

б) конструктивни, когато последствията се изразяват в положителни резултати за всички.

3) Според участниците в конфликта:

- а) **междупличностни**, причина за които често са личностни различия,
- б) **между отделни хора и групите**, зависещи от начина, по който членовете на групата реагират на нейния натиск за конформизъм,
- в) **между групите** в една организация,
- г) **между организациите** в дадена сфера на бизнеса или публичния сектор.

3.6.4. Трудови спорове

В областта на трудовите отношения конфликтите най-общо се разглеждат като **колективни и индивидуални трудови спорове**.

Колективните трудови спорове са конфликти между работодателя, респективно ръководството на организацията и персонала или част от него. Той възниква, когато представители на персонала представят пред ръководството **искания** за решаване на дадени проблеми. Когато тези искания не са удовлетворени, персоналет може да прибегне към стачка, която е основна форма на колективни трудови спорове.

Стачката е спиране на работата от група работещи, най-често поради нарушаване на договорните условия, но понякога и по други причини. Тя има различни етапи на развитие. Мениджмънта на конфликтите в случая означава да се избягват по възможност колективните трудови спорове или когато те са налице, да се решават с подходяща процедура. Един от основните начини за избягване на тези синдикални санкции е предварително да се съгласува процедурата за решаване на колективни спорове. Обикновено тя включва няколко етапа на дискутиране на спорните въпроси между синдикални представители и мениджъри на различни равнища на управление.

Въпросите за участие на персонала в управлението са третираны принципно в Кодекса на труда.

В някои страни като етап на развитие на стачката се разглежда т.нар. **пикетинг**. Чрез него се прави опит да се засилят стачните действия и ефектът от тях като се разположат синдикални членове на входната врата на организацията със задача да убеждават идващите да не влизат вътре за работа и да се присъединят към стачкуващите.

Индивидуалните трудови спорове имат две форми: жалби от страна на работещите в една организация и дисциплинарни мерки от страна на нейното ръководство. Жалбата изразява индивидуален спор между работещия и работодателя или мениджъра. Тъй като отделните хора с техните проблеми са част от трудовите отношения, ръководството и синдикатите са заинтересувани да съгласуват писмена процедура за работа с жалбите. Тази процедура дава възможност на хората да изпратят жалбата си до възможно най-високото равнище на управление, но основното ѝ предназначение е да реши конфликта при самото му възникване. За да бъде ефективна, процедурата трябва да предвижда регламентирани срокове за всеки етап.

Докато подаването на жалби става по инициатива на отделни хора от персонала на дадена организация, то предприемането на **дисциплинарни мерки** е в прерогативите на ръководството ѝ. Във всяка фирма съществува определен вътрешен трудов ред, който трябва да се спазва от целия персонал. Трудовата дисциплина е въпрос на правила за поведение и справедливи и последователни мерки, които да осигурят спазването им.

В по-общ план трябва да се отбележи, че **подходите и методите за мениджмънт на конфликтите** са: прилагане на демократичен стил на ръководене, който предполага по-силно приобщаване и сътрудничество на подчинените; реструктуриране и преразпределение на трудовите задачи; подобряване на комуникациите; преговаряне и взаимно консултиране и др.т.

3.6.5. Конфликтни ситуации

Очевидно е, че конфликтите са твърде различни според източника, участниците, взаимовръзките и т.н., поради което за успешното им управление е целесъобразно прилагането на **ситуационния подход**. За целта е разработен **модел**, който се основава на разбирането, че различните ситуации изискват различни подходи за управление на конфликтите. Затова най-напред трябва да се анализира **конфликтната ситуация** чрез използваните в модела две **променливи: разделителна и обединителна**.

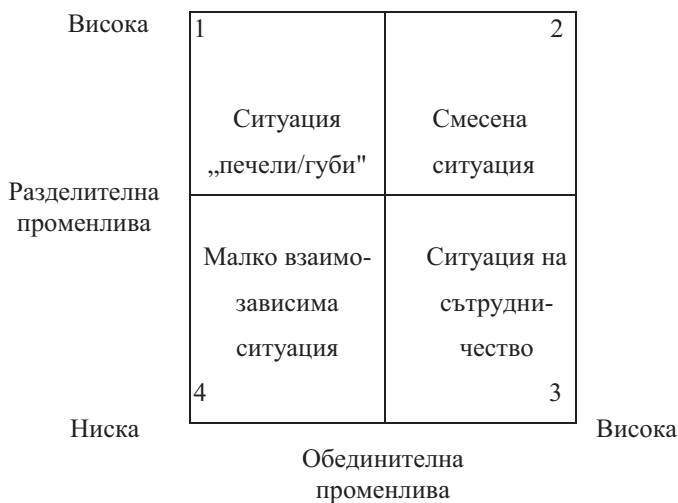
Разделителната променлива характеризира степента, до която целите на отделните хора или групи се възприемат като несъвместими. При силно изразена разделителна променлива една личност или група печели, а другата губи.

Обединителната променлива характеризира степента, до която целите на хората или групите се възприемат като съвместими. При силно изразена обединителна променлива една личност или група печели, когато и другата печели.

От комбинирането на различните възможности се получават четири основни **конфликтни ситуации** (фиг. 3.11).

1) Ситуация "печели/губи", когато има силно изразена разделителна и слабо изразена обединителна променлива. Това са силно конфликтни ситуации, които трудно се контролират. Такива се срещат често между работните места, където честотата и интензивността на конфликтите е голяма.

2) Смесена ситуация, когато еднакво силно са изразени разделителната и обединителната променлива. Това са средно до силно конфликтни случаи. Такива често се срещат в отношенията между синдикати и ръководство, които имат винаги различия, но същевременно и нагласата за договаряне.



Фигура 3.11. Конфликтни ситуации

3) **Ситуация на сътрудничество**, когато има силно изразена обединителна връзка и слаба разделителна променлива. Това са ниско до средно конфликтни случаи. Конфликтите не са така интензивни и дълготрайни, макар че понякога се случват поради личностни проблеми, лошо координиране и др.

4) **Малко взаимозависима ситуация**, когато еднакво слабо са изразени разделителната и обединителната променлива. В тези случаи конфликтите липсват или са малко и слаби, тъй като хората или групите не поддържат близки отношения помежду си.

Ситуационният модел е полезен за диагностициране на характера на конфликтите, тъй като различните ситуации изискват различни подходи и методи за управлението им.

Особено важно значение има ситуационният подход за управление на междуличностните конфликти. Те възникват между мениджъри, между подчинени, между мениджъри и подчинени, които могат да подхождат по различни начини при решаването им.

3.6.6. Стиллове за мениджмънт на конфликтите

В зависимост от желанието да се удовлетворят собствените интереси и да се прояви настойчивост за налагане на собствените виждания или стремежа за удовлетворяване на общите интереси и търсене на сътрудничество могат да се приложат следните пет стила за мениджмънт на конфликтите (фиг. 3.12).

1. Силов стил

Основава се на разбирането, че единият печели, а другият губи, т.е. ситуацията е “аз печеля, ти губиш”. Той може да е необходим, когато:

- 1) случаите изискват бързи, решителни действия;
- 2) трябва да се предприемат непопулярни действия с дългосрочен ефект;
- 3) служи като самозащита, за да не извличат някои хора полза от толерантното отношение към тях.

2. Стил на сътрудничество

Опира се на принципа “аз печеля, ти печелиш”. Той е подходящ, когато:

- 1) двете страни имат една или повече общи цели и противоречията са по начините за достигането им;
- 2) хората се ангажират да търсят най-доброто решение чрез консенсус;
- 3) решенията са много важни и за двете страни, поради което те се обединяват в търсенето на високо качество чрез експертни оценки и най-подходяща разполагаема информация.



Фигура 3.12. Стиливе за мениджмънт на конфликтите

3. Компромисен стил

Характеризира се с положението “аз губя, ти губиш”. Той се прилага, когато:

1) цели се постигане на временно задоволително решение с оглед на по-далечни перспективи;

2) не е възможно да се постигне споразумение, при което да спечелят и двете страни напълно;

3) различията в целите и интересите не позволяват да се приеме само предложението на едната страна или решенията се взимат под натиска на времето.

4. Стил на изглаждане

Следва се формулата “аз губя, ти печелиш”. Той може да бъде ефективен за кратко време, когато:

1) има опасност да избухне силен емоционален конфликт;

2) хармонията и стабилността в колектива в момента са много по-важни;

3) конфликтите се основават главно на личностни различия, които не могат лесно да бъдат решени и е необходимо да се спечели социален кредит с оглед на следващи резултати.

5. Стил на избягване

Насочен е към измъкване от ситуацията или заемане на неутрална позиция. Приложението му е оправдано, когато:

1) очакваните резултати са маловажни спрямо други възникващи проблеми, а потенциалното скъсване на връзките обезсмисля изгодите от решенията;

2) не е възможно събирането на достатъчно информация в рамките на определеното време;

3) други хора могат да решат конфликта по-добре.

Всяка ситуация изисква различен стил на мениджмънт на конфликтите.

4. Мениджмънт на промените

4.1. Мениджмънт на промените - същност

Понятието "**промяна**" може да се отъждестви с преминаването от едно положение (състояние, процес и т.н.) в друго.

Мениджмънтът на промените на фирмената дейност е логическо свързване на миналото с настоящето и очертаване на тенденциите на нейното бъдещо развитие.

Мениджърите трябва да приемат съпротивата като сигнал за преразглеждане на предлаганата промяна. Съпротивата може да е конструктивна, ако подбужда мениджърите повече да общуват със служителите, да преоценят решението за извършване на промяна и дори да

търсят нови начини за постигане на желаните цели. Следователно, може да се каже, че **управлението на съпротивата срещу промяната е по-скоро начин на работа от страна на мениджърите или ръководителите на промяната с източниците на съпротива, отколкото опит за подчиняване или побеждаване на съпротивата.**

Мениджмънтът на фирменото развитие е процес на планиране на промяната и подобряване на фирмата чрез прилагане на знанията на науката за поведение.

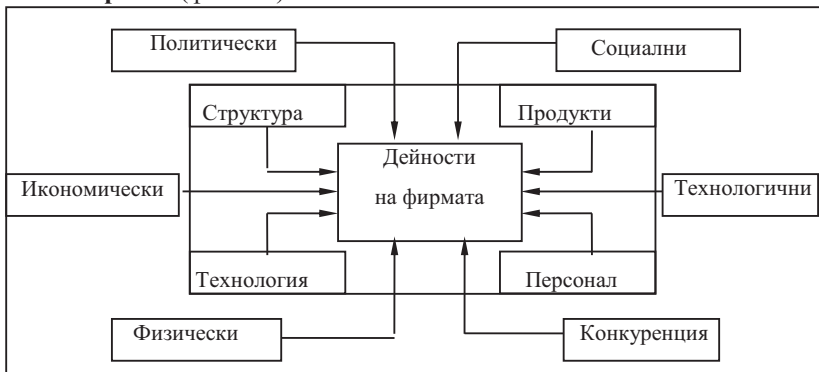
4.1.1. Фактори за промяна

Фирмените промени могат да са в резултат на **външни и вътрешни за фирмата фактори за промяна**. Освен факторите за промяна действат и **фактори, които се стремят да поддържат равновесието**, т.е. те действат в посока, обратна на факторите за промяна.

Външните фактори за промяна са: икономически, политически, социални, технологични, конкуренция и физически.

Вътрешните фактори, които най-често водят до промени са: организационната структура; продуктите; технологията; персонала.

Важно е да се знае, че външните и вътрешните фактори са тясно взаимосвързани (фиг. 4.1).



Фигура 4.1. Външни и вътрешни фактори за фирмени промени

4.1.1.1. Външни фактори за промяна

Икономическите фактори, които налагат на мениджърите да променят тяхната фирма са **инфлацията, националния продукт и финансовите запаси**. Мениджърите трябва да реагират на промени в пазарните условия: Конкурентите въвеждат нови продукти, увеличават разходите за реклама, снижават цените или подобряват обслужването. Във всеки от тези случаи е необходимо да се реагира на промяната, освен ако мениджърът може да си позволи да допусне намаляване на печалбата и пазарния дял и да бъде доволен от това. Същевременно възникват изменения в предпочитанията и доходите на потребителите. Продуктите на фирмата могат да престанат да бъдат привлекателни за клиентите. Вместо това могат да им се предлагат по-евтини и същевременно по-висококачествени разновидности на същия продукт.

Една фирма се изправя пред предизвикателството рязко да промени стратегията си, когато срещу фирмата се изправя конкурент, който е намерил по-добро решение за осигуряване на същите стоки или услуги, обикновено прилагайки различни методи на конкурентна борба. В този случай може да се наложи промяна дори на стратегии, които в продължение на много години преди това са носили успех.

Трябва да се отбележи също така, че промяната не гарантира винаги положителни резултати.

Мениджърите могат да се нуждаят за съществуващите дейности на фирмата от нови закони, търговски тарифи и вътрешнофирмени решения, произхождащи от **политическите фактори**.

Социалните фактори са: ценности, норми, отношения, навици, обичаи и демографски особености.

Технологичните фактори: трансфер на изобретения и иновации, могат да са благоприятни или да заплашват фирмите, в зависимост от това, как мениджърите ги прилагат.

Сливанията, ценоообразуването и промените в стратегиите при **конкурентите** са критични фактори, които може да са ръководещи при фирмените промени.

Фирмата често може да има нужда за своите съществуващи дейности от достатъчно ресурси, като например, вода, въглища, газ и т.н., които са **физически фактори на средата**.

Мениджърите не контролират измененията в заобикалящата среда, но те могат да наложат осъществяване на големи промени, които са от значение за съдбата на фирмата в перспектива. По цял свят постоянно се наблюдават промени в конкуренцията и условията на международните пазари.

Промените в околната среда на фирмата може да са благоприятни или не, в зависимост от това, дали мениджърите предвиждат промените и как реагират на тях.

4.1.1.2. Вътрешните фактори за промяна

Организационната структура - промените са в резултат от разрастване на фирмата или промяна на целите .

Продуктите - новите продукти може да се нуждаят от ново производство, маркетинг и счетоводство.

Технологията - промяната на съществуващата технология може да изисква преквалификация и промени на персонала.

Хората - промяна на становищата на членовете на колектива, на заплатите или на мотивацията им.

Промяната в технологията на фирмата изисква изменение в оборудването, производствения процес, научно-изследователската работа

или производствените методи. Промяната на управлението на фирмата изисква промяна на организационната структура, методите за комуникация, целите, стратегиите и системите за възнаграждение на труда. Промените на хората представляват промяна на техните становища, заплати, умения и поведение.

4.1.2. Обекти на промяна

Мениджърите трябва да определят не само причините за промяната, но също така и областите на промяна във фирмата. Както се вижда от фигурата, трите **области на фирмата, които са обект на промяна – организационна структура, технология и персонал**, донякъде са взаимосвързани и промяна в една област води до промяна в друга област (фиг. 4.2).

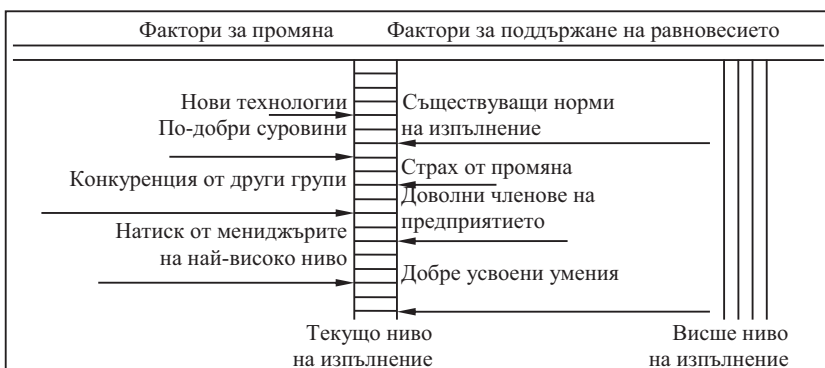


Фигура 4.2. Области, които са обект на промяна във фирмата

Организационната структура, технологията и персонала могат да бъдат не само област на промяна, но и фактори за промяна.

4.1.3. Фактори за поддържане на равновесието

Наред с факторите, съдействащи за промени, съществуват и **фактори, действащи за поддържането на фирмата в състояние на равновесие** (фиг. 4.3).



Фигура 4.3. Обобщаващ модел за влиянието на тласкащите и потискащите фактори

Факторите, противопоставящи се на промяната са също фактори, поддържащи устойчивост или равновесие. Факторите за промяна действат в една посока, а факторите, поддържащи равновесие - в друга. Обобщаващ модел за влиянието на тези фактори е показан на фигурата, където дължината на стрелките отразява силата на действие на фактора. Факторите могат да бъдат от много типове и да влияят върху отделен индивид, група или цялата фирма.

4.1.4. Класифициране на промените

Класифицирането на промените може да се направи според различни признаци (фиг. 4.4):

I) Според характера и съдържанието на промените: стратегически и тактически.

1. **Стратегическите промени** засягат основите на фирмата и нейното поведение и се осъществяват за по-дълго време. Те също могат да се диференцират в две подгрупи в зависимост от вида и дълбочината на промените:



Фигура 4.4. Видове фирмени промени

1) Преобразуващи или реорганизиращи стратегически промени.

2) Преориентиращи стратегически промени.

2. Тактическите промени могат да се квалифицират като непрекъснати, еволюционни промени, провеждани в рамките на съществуващата организация на управлението с цел осигуряване и поддържане на ефективно поведение на фирмата. Вътре в групата на тактическите промени може да се направи още по-голяма диференциация, като се разграничат:

1) Адаптиращи промени (адаптация).

2) Настройващи или регулиращи промени.

II) Според обекта на промяна: структурни, технологични и персонални.

III) Според начина на възникване: първични и вторични.

IV) Според обхвата (машаба): фирмени, групови, индивидуални.

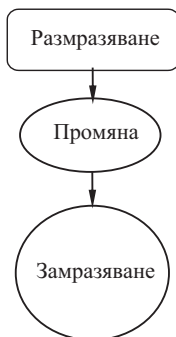
V) Според мястото на възникване: промени в управляващата или в управляваната подсистема.

4.1.5. Подходи за промяна

Двата главни подхода, които могат да се използват от мениджърите са **планиране и реагиране**. **Планиране на промените се извършва**, когато мениджърите разработват и изпълняват програма, която осигурява своевременно и планирано действие при промяна на фирмените дейности. **Реактивният подход** се използва, когато мениджърите просто реагират на необходимостта от промяна, когато тази необходимост е станала реалност. Това означава, че мениджърите използват този подход за промяна само в областите, които изискват незабавни решения на проблемите.

4.1.6. Модел за промяна

Модел на промяната е разработен от Курт Люин (фиг. 4.5). Според него промяната протича в три фази: **“размразяване”, “промяна” и отново “замразяване”**.



Фигура 4.5. Модел на Люин за промяна във фирмата

1. **“Размразяването”** включва осъзнаването на необходимостта от промяна от страна на индивидите, групите и цялата фирма.

2. **“Промяната”** изисква обучение на ръководещия промяната, за да поощрява новите ценности, становища и развитие чрез процесите на определяне и въвеждане. Членовете на фирмата определят заедно с ръководещия промяната новите ценности, становища и поведение и ги въвеждат на практика, след като осъзнаят техните предимства.

3. **“Замразяването”** е начин да се поддържат и подсилват новите модели на поведение.

Размразяването е процес, при който хората забелязват необходимостта от промяна. Когато съществува удовлетворение от съществуващата практика и процедури има малък или никакъв интерес към извършване на промени. Ключов фактор за размразяване е доброто осведомяване на служителите за важността на промяната и как тя ще повлияе върху тяхната работа. Служителите, които ще бъдат засегнати от промяната, трябва да имат нужда от промяна. Тя е в резултат от недостатъчното им удовлетворение от съществуващите в момента дейности, което ги мотивира за промяна.

В първата стъпка в процеса на промяна Люин поставя това, че най-много са трудностите, свързани с промяна на становищата и поведението на хората и затова трябва мениджърите да имат дългогодишна практика, за да се справят с тях. Най-много са трудностите, когато становищата и поведението на хората са неподходящи за извършване на промяна. Тази съпротива според Люин може да се преодолее чрез **“размразяване” становищата или поведението**, с цел нуждите за промяна да се направят така очевидни, че индивидите да имат желание да приемат промените. Това може да се извърши с признаване от индивидите, че някои видове промени са по-добри, отколкото съществуващото положение.

Втората основна стъпка в модела на Люин е промяната. **Промяната** се извършва, когато индивидуалното и групово поведение и становища поддържат промените, които са необходими.

Промяната е преместване от старото състояние към ново. Промяната може да предвижда инсталиране на ново оборудване, реструктуриране на фирмата, въвеждане на нова система за оценяване на работата, като някои от тях променят съществуващите взаимовръзки и дейности.

Третата и последна стъпка е “замразяване”, което става, когато променените становища и поведение се поддържат и подсилват от фирмата чрез възнаграждения. Резултатите са, че новите становища и поведение подкрепят извършването на дело на промените във фирмата.

”**Замразяването**” е създаване на ново поведение, което е неизменно и е устойчиво на бъдеща промяна. “Замразяване” има, когато хората, които са посещавали курсове за обучение прилагат наученото в тях в своята практическа дейност след това. “Замразяването” е необходимо, защото без него старите начини на работа могат да се възстановят, като се пренебрегнат новите начини. Например, много служещи, които посещават специално обучение се отнасят към него прилежно и са решени да променят нещата в своите фирми . Но когато се върнат на своето работно място, на тях им е по-лесно да използват старите начини на работа, отколкото новите. Може да се използва награждаване на хората, които осъществяват промяна на равновесието на фирмата. Всъщност, тази фаза е много трудна за осъществяване. Обучението и подкрепата играят важна роля във фазата “замразяване”.

Моделът за промяна на Люин показва, че усилията за планиране на промяната могат да пропаднат, защото твърде много енергия е необходима, за да се придвижи системата до момента, в който промяната е желана или защото в търсенето на промяна не се влага достатъчно енергия

за довеждането ѝ до този момент. Ако стъпката “размразяване” е много трудна, усилията за въвеждане на промяната ще пропаднат.

4.1.7. Мениджъри на промяната

Още в началото на процеса на промяна, фирмата може да потърси помощта на **мениджър на промяната**. Това е човек, който ще е отговорен за мениджмънта на промяната. Той може да помогне при определянето на проблема и може да се включи в създаването на планове за действие.

Във фирмите могат да се използват **външен и/или вътрешен** на фирмата мениджър на промяната. **Външният** мениджър на промяната е личност, която не работи във фирмата. **Вътрешният** мениджър на промяната е индивид, работещ във фирмата и е запознат с проблемите. И накрая, голям брой фирми използват **външен и вътрешен** мениджър на промяната. При този подход се използват познанията и уменията на външните и вътрешните мениджъри на промяната. Всяка от трите форми има предимства и недостатъци.

Вътрешният ръководещ промяната познава хората, работата и взаимоотношенията във фирмата, което може да му помогне при интерпретиране на информацията и за разбиране на проблема. Но той може да има пристрастен поглед върху ситуацията и да не е обективен. Освен това, ако ръководещият промяната е човек от фирмата, то той вероятно участва в неформална група, поради което отношението му към хората във фирмата може да не бъде еднакво безпристрастно.

Недостатъкът при използването на **външен ръководещ промяната** е, че често на него се гледа като на външен човек от страна на служителите във фирмата, което води до необходимост от създаване на разбирателство между ръководещия промяната и мениджърите. Гледната точка на външния ръководещ промяната, по отношение на проблемите на фирмата, често е различна от тази на мениджърите, което води до проблеми в

разбирателството между тях. Различията в гледните точки често водят до недоверие към външния ръководещ промяната от страна на всички или на част от мениджърите. От друга страна, доброжелателното отношение на външните ръководещи промяната включва техните умения, независимост и специални знания при въвеждането на програмата за промяна.

Третият тип намеса, комбинирана група от **външен и вътрешен ръководещ промяната** може да има отличен шанс за успех. При този тип намеса, обективността и професионалните знания на външния ръководещ се съчетават с познанията на вътрешния ръководещ за фирмата и нейния персонал. Това съчетаване на знанията често води до увеличаване на доверието и увереността за използване на такова съчетаване.

Характеристиките на мениджърите на промяната могат да бъдат систематизирани в следните категории:

1. **Личностни качества:** Ръководещите промяната са самоуверени, настоятелни, енергични и склонни към поемане на рискове.

2. **Лидерско поведение:** Ръководещите промяната изповядват идеи, които са “заразителни” за останалите, следват нетрадиционни планове за действие, развиват възможностите на другите и с охота ги хвалят и насърчават.

3. **Професионален опит:** Ръководещите промяната са с дългогодишен опит в някоя фирма, обикновено постът, който заемат, е в средата на управленската йерархия, имат власт за вземане на решения, познават задълбочено отрасъла, в който работят, имат опит от работа в различни отдели и предприятия.

Основната характеристика на добрия ръководещ промяната е способността му за направи най-съществения и с дълготрайно значение принос за придвижването от една позиция към друга. Той не само приключва това, което е започнато от неговите предшественици, но и

самостоятелно поема инициативи и поставя стратегическите основи за дейността на тези, които ще го последват.

4.1.8. Степен на участие на изпълнителите във вземането на решения за промяна

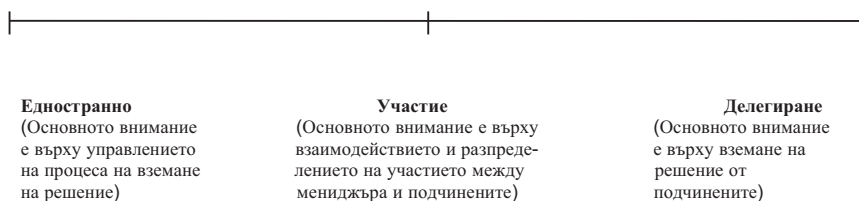
За да постигне успех програмата за промяна, освен че мениджърите трябва да определят дали да използват ръководещ промяната, то те трябва да определят и **степеня, до която подчинените участват във вземането на решения за промяна.**

Степята, до която подчинените участват във вземането на решения за промяна, оказва въздействие върху техните действия. Файол, например, говори за принципите на централизация, в зависимост от степента на съдействие на подчинените при вземане на решения. Изследванията на Хейтърн установяват положително въздействие на стила на низовите ръководители, които приемат от служещите забележки за своята дейност. Проучванията на Хейтърн създават първите научни доказателства за взаимовръзките между участието на служещите във вземането на решения и техните производствени резултати. Класическите изследвания на Кох, Френч и Люин показват, че участието на подчинените води до висока производителност, удовлетворение и ефективност на хората.

Трябва да се вземе решение за определяне на степента на участие на подчинените (фиг. 4.6.). Действителната степен, в която подчинените се включват в програмите за промяна не е лесна за определяне.

При **едностранния подход**, подчинените е възможно да не съдействат на програмата за развитие или промяна. Определянето или решаването на проблема се извършва от управлението. Това се осъществява чрез **“постановяване”** - висшето управление съставя програмата и от подчинените се очаква да се съгласят с нея, без въпроси. Вторият едностранен подход е **“поставяне на мястото”** - персонала е

“поставен на мястото си”, така че управленският персонал е решаващ фактор в развитието на фирмата. И накрая, едностранният подход може да насочи вниманието си преди всичко към **структурата**, при което измененията в организационната структура се извършват чрез административно разпореждане.



Фигура 4.6. Стратегии за въвеждане на големи и/или малки промени

Другият краен подход е **делегиращия подход**. В този подход подчинените активно участват в програмата за промяна чрез една от следните две форми: дискуссионни групи и Т-групи. В **дискуссионните групи**, мениджърите и техните подчинени се събират, за да обсъдят проблема и да определят подходящия метод, без мениджърите да налагат своето собствено решение на групата. В **Т-групите** основно вниманието е насочено към увеличаване на самоусещането на индивидите. По-малка структура, отколкото дискуссионната група, Т-групата се използва за поставяне началото на програмата за промяна.

Делегиращият подход поставя ударението върху съвместната работа на подчинените и висшето ръководство при изработването на подхода за промяна. Ако се използва коректно, делегиращият подход е най-важната стъпка в създаването на пълно участие на подчинените.

Подходът “участие” е изграден върху основното положение, че управляващите фирмата трябва да използват своята власт, след като вземат в предвид: 1) желанието на хората за участие в промяната; 2) включване на

хората в процеса на промяна още при вземането на решение за извършване на промяна; 3) времето, необходимо за извършване на промяната. Този подход може да се приложи по два начина:

1. Групово вземане на решение. Проблемът се определя от управлението и се уведомяват подчинените. Тогава те могат да предлагат алтернативни решения и да определят най-добрия метод за осъществяване на промяната. Това е предпоставка подчинените да се чувстват много ангажирани във вземането на решението, защото те участват в този процес.

2. Групово решаване на проблемите. Тази форма се използва при определяне на проблема и при вземане на решение. Групата е въвличена в целия процес на вземане на решение и това помага хората да се запознаят изцяло с програмата за промяна, която накрая ще осъществят на практика.

Разглеждането на сполучливите случаи на промяна на фирмата показва, че подхода с участие е относително по-сполучлив, отколкото едностранния и делегиращия подходи.

4.1.9. Съпротива срещу промяната

4.1.9.1. Същност на съпротивата срещу промяната

Осъществяването дори и на най-малката промяна може да предизвика съпротива у хората, които са засегнати от нея.

Съпротивата срещу промяната не трябва да се елиминира изцяло, а да се използва и контролира, за да е от полза за фирмата. Важно е за мениджърите да разберат защо хората се съпротивляват срещу промените. Смята се, че при наличие на желание за промяна, ако съществува съпротива, то това е сигнал за фирмата, че трябва да изследва и преразгледа промяната.

4.1.9.2. Източници на съпротива срещу промяната

Съпротивата може да идва от фирмата, от индивидите или и от двете страни (табл. 4.1). Често е трудно да се определи точно основния източник, тъй като фирмата е съставена от индивиди.

Източници на фирмата	Примери
Твърдо определени неща във фирмата	Работна система
Тясна насоченост на промяната	Система за оценяване и възнаграждаване
Инертност на колектива	Промяна на структурата, без съобразяване с другите спорни въпроси, напр. работи, хора
Заплахи за хората	Норми на колектива
Заплахи за властта	Хората не са в областта на промяната
Неизползване на мнението на хората	Децентрализирано вземане на решения
	Нараствало използване на помощ само от време на време
Индивидуални източници	Примери
Навици	Променяне на работата
Сигурност	Променяне на работата или взаимовръзките
Икономически фактори	Промяна на заплащането
Страх от непознатото	Нова работа, нов началник
Липса на съчувствие	Изолиране на отделните трудови колективи
Социални фактори	Норми на групата

Таблица 4.1. Индивидуални и на фирмата източници на съпротива

Даниел Кац и Робърт Кан определят **шест основни източника на съпротива на фирмата: установен регламент във фирмата, тясна насоченост на промяната, инертност на колектива, заплахи за хората, заплахи за властта, неизползване на мнението на хората.**

Анализът на направените теоретични проучвания и практически изследвания показва също **шест причини за индивидуална съпротива срещу промяната: навици, сигурност, икономически фактори, страх от непознатото, липса на съчувствие и социални фактори.**

4.1.9.3. Мениджмънт на съпротивата срещу промяната

Мениджмънта на съпротивата срещу промяната е по-скоро начин на работа с източниците на съпротива, отколкото опит за подчиняване или побеждаване на съпротивата.

Не бива да се мисли за съпротивата, като за нещо, което трябва да се избегне или преодолее. Мениджърите трябва да я приемат като сигнал за преразглеждане на предлаганата промяна. Съпротивата може да е конструктивна, ако подбужда мениджърите повече да общуват със служителите, да преоценят решението за извършване на промяна и дори да търсят нови начини за постигане на желаните цели.

Могат да се прилагат различни методи за **мениджмънт на съпротивата към промените**. Котер и Шлезингер предлагат шест метода за мениджмънт на съпротивата срещу промяната (табл. 4.2):

1) Информираност и комуникации.

2) Участие и включване.

3) Улеснение и поддръжка.

4) Преговори и споразумяване.

5) Манипулиране и кооптиране.

6) Принуда.

1. Информираност и комуникации

Предварителното обясняване на необходимостта от промяна и логиката на промяната е ефективна стратегия за намаляване на съпротивата. Членовете на колектива имат нужда от информация, за да преценят дали е подходяща или не промяната и да преценят какъв ефект

ще има тя. Могат да се използват различни техники за комуникация, като обсъждане с отделни хора, групово обсъждане и доклади. Това помага на членовете на колектива по-добре да разберат необходимостта от промяна.

Подходи	Обикновено се използва, когато	Предимства	Недостатъци
Информираност и комуникации	Необходима е информация или не са точни информацията и анализа	Индивидите са убедени, хората често са подпомогнати за осъществяване на промените	Необходимо е много време, ако са включени много хора
Участие и включване	Инициаторите нямат цялата информация, която е необходима за проектиране на промените и когато другите оказват значителна съпротива	Хората, които участват ще се обвържат с осъществяването на делото на промените и някои информации, които те имат, ще вложат в плана на промените	Необходимо е много време и може да доведе до неподходяща промяна
Улеснение и поддържане	Хората се съпротивляват, защото проблемите са нереални	Това е най-добрият подход при наличие на проблеми по реструктурирането	Необходимо е време, скъпо е и все пак може да не е сполучливо
Преговори и споразумяване	Някои хора или групи ще загубят от промяната и те оказват значителна съпротива	Понякога това е относително лесен начин за избягване на значителна съпротива	Може да струва скъпо постигането на съгласие
Манипулиране и привличане	Другите тактики не са приложими или са много скъпи	Може би е относително бързо и нескъпо разрешение на съпротивата срещу промените	Може да доведе до бъдещи проблеми, ако хората се чувстват манипулирани
Принуда	Промяната трябва да се извърши бързо и инициаторите на промяната притежават значителна власт	Може да преодолее бързо всеки вид съпротива	Рисковано е, тъй като може да скарва хората с инициаторите

Таблица 4.2. Методи за мениджмънт на съпротивата към промените

2. Участие и включване

Според класическата теория на Лестър Кох и Джон Френч, съпротивата срещу промяната може да бъде намалена или елиминирана чрез включване и участие при проектиране на промяната. Паул Лауренс е стигнал сам до подобно заключение и предлага, за да се избегне съпротивата, мениджърите да вземат предвид какъв ще е социалния ефект на промяната. Мениджърите могат да преодолеят съпротивата към промените, като дават възможност на членовете на колектива да участват в планирането и практическото осъществяване на промените. Това помага да се преодолее несигурността и недоразуменията по отношение на целта на промяната. Участието, освен това, позволява на членовете на колектива да въздействат пряко върху процеса на промяна и следователно те са готови да помагат, когато се избират някои методи за промяна и се отхвърлят други.

3. Улеснение и поддръжка

Постепенното въвеждане на процеса на промяна и поддръжката му от хората въздейства положително върху промяната и е ефективно средство за преодоляване на съпротивата. Използването на програми за допълнително обучение за подобряване на уменията на служителите, ако новите задачи го изискват, избиране на подходящия момент за осъществяване на промяната и осигуряване на емоционална поддръжка и разбирателство от страна на участващите в промяната, могат да помогнат за преодоляване на съпротивата.

Изключително важно е самите мениджъри да оказват подкрепа на промяната (например да проявяват загриженост към подчинените си, търпеливо да ги изслушват, да се застъпват за тях, когато въпросът е важен) и да я улесняват, когато съпротивата към нея се дължи на страх и тревога.

4. Преговори и споразумяване

Ако хората или групите губят някои придобивки в резултат на промяната и ако те имат достатъчно силна позиция за съпротива (например силен профсъюз), мениджъра може да използва стратегията на преговори. Ако преговорите са преди осъществяване на практика на промяната, тя може да се осъществи по-гладко. За проблемите, възникнали по-късно, страните, участващи в конфликта, трябва да използват преговаряне за споразумяване.

Чрез дискусии и анализи мениджърите могат да разкрият ключовите въпроси, по които се изисква преговаряне и постигане на съгласие. Съгласието, което е резултат на преговори, означава да се направят известни отстъпки на другата страна, за да се намали нейната съпротива. Например, мениджърите могат да предложат по-добра заплата, да сключват договори с персонала за неосвобождаване от работа, да предлага по-привлекателна работа за хората, които подпомагат промяната. След постигането на такава договореност тези, които в бъдеще попадат в подобна ситуация, също ще очакват аналогични отстъпки.

5. Манипулиране и сътрудничество

В ситуации, в които другите методи не са приложими или са неподходящи, мениджърът може да подбере манипулираща информация, ресурси или приятели, за да преодолее съпротивата. Манипулирането предполага внушаване по околен път и с непочтени средства на ползата от промяната. Като примери за манипулация могат да бъдат изтъкнати настройването на едни лица срещу други, прикриването на част от информацията или тенденциозното ѝ представяне.

Сътрудничеството може да се състои от включване на подходящи представители на съпротивляващите се групи в проектирането и в осъществяването на практика на промяната. Това включване на съпротивляващите се ще осигури тяхното одобрение на промяната, когато тя се въведе във фирмата.

Очевидно е, че манипулирането и кооптирането пораждат етични проблеми, поради което прилагането на тези методи трябва да се ограничава.

6. Принуда

Мениджърите могат да прибегнат до този метод за преодоляване на съпротивата, ако всички други методи са несполучливи или поради някакви причини са неприложими. Съгласието може да бъде постигнато принудително чрез заплахи за намаляване на заплащането, преместване на по-лоша работа или, че няма да има повишение. Въпреки, че принудата може да е бърз метод за преодоляване на съпротивата, тя може да повлияе отрицателно върху становищата на служителите и това да има неблагоприятни последици в продължение на дълъг период от време.

4.2. Фирмено развитие - същност

В общ смисъл, **развитието на фирмата** е цел на промяната. **Фирменото развитие (ФР)** е процес на планиране на промяната и подобряване на фирмата чрез прилагане на знанията на науката за поведение.

4.2.1. Програма за фирмено развитие

Програмата за фирмено развитие обикновено има шест фази.

- . **Фаза 1:** Обучение.
- . **Фаза 2:** Развиване на групата.
- . **Фаза 3:** Междугрупово развитие.
- . **Фаза 4:** Цели на фирмата.
- . **Фаза 5:** Достигане на целите.
- . **Фаза 6:** Стабилизиране.

Френч и Бел определят комплекс от условия, които смятат за необходими за успеха на програмата за фирмено развитие:

1. Признаване от висшия и другите мениджъри, че фирмата има проблеми.

2. Науката за поведението дава съвети как да се използват усилията за стартиране на фирменото развитие.

3. Използване като консултант на учен в областта на поведението, който е външен за фирмата.

4. Поддържане и включване на мениджърите на висшето ниво.

5. Включване на лидерите на работните групи.

6. Участниците трябва да се запознаят с условията, които са необходими, за да се осъществи фирменото развитие.

7. Постигане на лесен успех от усилията за фирменото развитие.

8. Моделът от дейности по изследване използва: диагностициране на фирмата или структурните ѝ единици, връщане обратно на събраната информация към членовете, съставяне на планове от дейности на основата на информация, която може да се използва за диагностициране в бъдеще.

9. Обучение на членовете на фирмата относно фирменото развитие.

10. Признание на усилията на мениджърите.

11. Работните групи трябва да участват заедно с мениджъра на групата.

12. Включване на мениджърите на отделите по човешките ресурси.

13. Развитие на вътрешните ресурси на фирменото развитие.

14. Ефективно управление на програмата за фирмено развитие.

15. Измерване на резултатите.

4.2.2. Ключови фактори за успешно фирмено развитие

В заключение, могат да бъдат предложени пет ключови фактори за сполучливо развитие на фирмата (табл. 4.3). Те влияят директно върху ранното определяне на проблемите и върху начина, по който мениджърът вижда фирмата като социална система. Всеки може да влияе върху елементите на социалната система и може да помогне на фирмата да избегне някои главни проблеми в управлението на промяната.

Ключови фактори	Въздействие
1. Старателен преглед на фирмата	1.Предвиждане на ефекта върху социалната система и културата
2.Обезпечаване на поддръжката на висшето ръководство	2.Привличане на персонала на страната на промяната; решаване на проблемите на властта и контрола
3.Насърчаване на участието, което оказва влияние върху промяната	3.Минимизиране в преходния период на проблемите, свързани с контрола, съпротивата и препроектиране на работата
4.Поощряване на отворени комуникации	4.Минимизиране в преходния период на проблемите, свързани със съпротивата и информационната и контролна системи
5.Възнаграждаване на този, който съдейства на промяната	5.Минимизиране в преходния период на проблемите, свързани със съпротивата и контролната система

Таблица 4.3. Ключови фактори за сполучливо развитие на фирмата

1. Старателен преглед на фирмата

Мениджърите трябва да направят старателен преглед на фирмата и на проекта за нейното развитие. Тъй като съставните части на фирмата са

взаимосвързани, ограниченият поглед може да застраши усилията за промяна. Старателният преглед обхваща културата, хората, работата, структурата и информационните системи.

2. Обезпечаване на поддръжката на висшето ръководство

Поддържането от страна на висшето ръководство е съществено за успеха на усилията за фирмено развитие. Например, мениджърът на отдела е отговорен за планиране на промяна в начините на работа и трябва да осведоми за това висшето ръководство и да спечели неговата поддръжка. Усложнения могат да възникнат, ако недоволните служещи се оплакват на мениджъра на по-високо йерархично ниво, който не е уведомен за промяната или не я поддържа. Оплакванията на служещите могат да изложат на опасност плана на мениджъра - и може би тяхната работа.

3. Насърчаване на участието

Проблемите, свързани със съпротивата, контрола и работата, могат да се преодолеят чрез широко участие на персонала в планирането на фирменото развитие. Даването възможност на хората да се изявят в планирането на промяната, може да им даде усет за работата и сами да контролират своето поведение, което може да помогне да се спечели тяхната поддръжка по време на осъществяването на практика.

4. Поощряване на отворени комуникации

Отворените комуникации са важен фактор за управление на съпротивата срещу промяната и за преодоляване на проблемите на комуникацията и контрола по време на прехода. Служещите познават неяснотата и несигурността, които възникват по време на прехода и търсят информация за промяната и за тяхното място в новата система. При липса на такава информация, празнината може да се запълни с неподходяща или лъжлива информация, което може да застраши процеса на промяната. Слуховете се разпространяват по неофициални пътища по-бързо, отколкото точната информация по официалните канали. Мениджърът

трябва винаги да има предвид влиянието на несигурността върху служителите, особено през периода на промяна; наличието на някои новини, дори лошите новини, е по-добро, отколкото липсата на новини.

5. Възнаграждаване на съдействащите

Въпреки, че тази последна точка е проста, тя може лесно да бъде пренебрегната. Служителите, които съдействат на промяната понякога имат нужда от възнаграждаване. Много често човек, който е съгласен да съдейства на промяната може да се опитва да я спре. Този, който бързо схваща задачите на новата работа, трябва да работи много усилено за изпълнението им, в противен случай може да не се извърши работата по време на прехода. Освен това, ако той помага на другите да се приспособят към промените, то заслужава специално внимание - може би споменаването му във вестника на компанията; специално внимание при оценяване на изпълнението му; заслужено повишение или подпомагане. С оглед на бъдещото поведение, индивидите трябва да се поощряват, ако те имат желание да помогнат на промяната, като пренебрегнат стария, удобен начин на работата.

В сегашната динамична околна среда мениджърите трябва да предвиждат необходимостта от промяна и да отговорят с по-гъвкави и конкурентоспособни системи на фирмата.

4.3. Иновационен мениджмънт

Иновационните идеи се изграждат като резултат от осъзнаване на необходимостта да се решат дадени проблеми и анализиране на възможностите за това.

4.3.1. Иновационен процес

Иновационният процес в широк смисъл е съвкупност от целенасочени положителни изменения в цялата производствена система,

т.е. в крайните продукти, производствено-стопанската дейност и ресурсите. С други думи, **иновациите** са подобрения в продуктите, технологиите и организацията на производството или те са продуктови, технологични и организационни.

Иновационният процес е творчески процес, който може да се представи като последователност от действия по генериране на идеи, обработка и подбор на идеите, проектиране на иновационни решения и реализация.

Проектирането на иновационните решения е всъщност подготовка за реализация, която се осъществява в самото производство.

Обобщено иновационните процеси включват три етапа: **разработване на иновационни идеи, подготовка на производството и производство.**

4.3.2. Научни изследвания

За осъществяване на етапите на иновационните процеси е необходимо да се извършва **научно-изследователска дейност.**

Научните изследвания са фундаментални и приложни.

Фундаменталните изследвания са насочени към разкриване на нови закономерности и явления, които се използват за създаване на принципно нова техника и технология.

Приложните изследвания позволяват създаването на нови съоръжения, машини, инсталации, апаратура и др. или конкретни технологични процеси. Към тях някои специалисти отнасят и техническите решения за механизация и автоматизация, за подобряване на качеството и т.н.

Резултатите от изследователската дейност са открития и изобретения.

Откритието е установяване на нови закономерности, свойства или явления, което служи като основа за изобретателската дейност.

Изобретението е нова техническо решение, устройство или метод.

Авторството над дадено изобретение се защитава с **патент**, който дава еднолично право за ползване от собственика.

Разрешението за прилагане на дадено патентовано изобретение от други става чрез **лицензия**.

Рационализациите са предложения за усъвършенстване на изделия, технологични процеси, използвана техника или организационни решения.

Ситуацията, в която се намират фирмите се обуславя от пазарите и изследователската дейност, считани за основни източници за генериране на нови идеи. Следователно, в основата на иновационната политика на фирмите стоят маркетинговите проучвания и прогнози. Чрез тях се прави анализ на състоянието и развитието на пазарите, откъдето се изясняват изискванията към продуктите и технологиите.

Същевременно се изследват тенденциите на изменение на пазарите, състоянието и развитието на съответните производства, за да се изясни влиянието на конкуренцията. Така, че маркетингът има значение не само за установяване на фирмените цели и стратегии, но и за създаване на идеи за нови стоки, технологии и производствени структури, съобразени с търсенето и предлагането. По този начин той ориентира изследователската дейност към разработването на решения, с които да се спечелят конкурентни предимства.

Иновациите са продукти на изследователската дейност, свързани непосредствено с нейните резултати. Тя се разглежда от някои специалисти като начален етап от жизнения цикъл на изделията (технологиите, организациите). Формирането на иновационната политика е свързано с изследване на жизнения цикъл. Иновационните процеси трябва да започнат от втората част на третата фаза.

4.3.3. Видове иновации

Технологичните иновации се характеризират с подобни жизнени цикли и зависят от развитието на **продуктите и технологиите**.

Технологиите се разглеждат като:

1) **продуктови** – определящи експлоатационните качества на дадено изделие;

2) **процесни** – свързани с конкретни технологични процеси.

Състоянието на **продуктовите технологии** се преценява чрез анализ на основни водещи изделия по отношение на: технико-икономически показатели, техническо равнище, конкурентоспособност и местоположение по фазите на жизнения цикъл.

Състоянието на **процесните технологии** се определя чрез характеристика на значимостта им, оценка на степента на автоматизация и електронизация и производствените разходи.

Значимостта на **технологиите** е свързана с **конкурентоспособността**, която те обуславят. Според това те са:

1) **ключови** – които се владеят само от фирмата и ѝ придават голяма конкурентна сила;

2) **водещи** – които са твърде перспективни с оглед на конкуренцията, но все още не са достатъчно развитие;

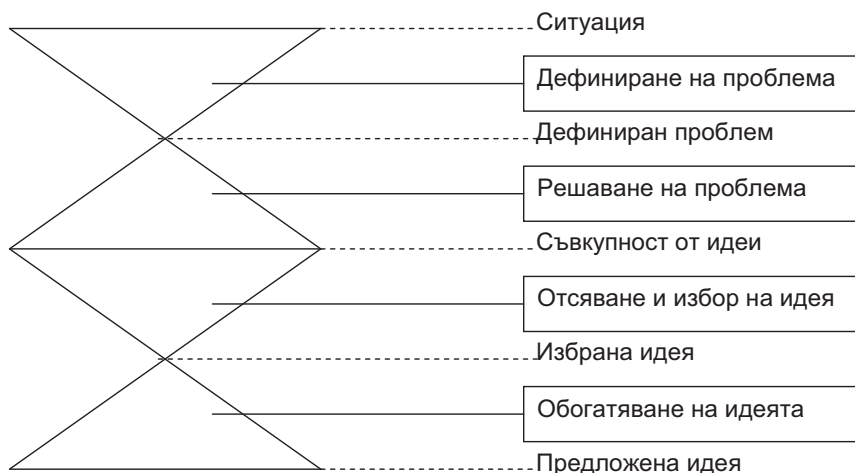
3) **базови** – които се владеят от всички конкуренти и не осигуряват конкурентни предимства.

Организационните иновации засягат производствените и организационните структури, производствените процеси и частите им, отделните елементи и функционални части на производствените системи. Те могат да се предизвикат както от продуктови и технологични иновации, така и от нарушаване на равновесието на системата по различни организационно-управленски причини.

Основните влияещи **фактори за провеждане на организационни иновации** са: влиянието на околната среда; гъвкавостта на организационните структури, обуславяща способността на системата за иновации, и социално-психологичните моменти, свързан с консервативност и страх от новото, или обратно – възприемчивост към новите решения и желание за промяна.

4.3.4. Етапи на разработване на иновационните идеи

Етапите на разработване на иновационните идеи са следните (фиг. 4.7):



Фигура 4.7. Етапи на разработване на иновационните идеи

1) **дефиниране на проблема** – проблемът се обуславя от разликата между очакваното и съществуващото положение, при което големината ѝ определя необходимото корективно действие;

2) **решаване на проблема;**

3) **оценка и избор на идея;**

4) **обогатяване на идеята.**

Реализацията на иновационните идеи налага промени във всички взаимосвързани елементи, които трябва да се обвържат помежду си. В противен случай се нарушават пропорциите и равновесието в производствената система, поради което не се достигат очакваните ефект и цели. Ето защо заедно с разработването на основните иновационни решения трябва да се предвидят всички други иновационни промени, които да се координират и обединят в иновационни програми.

4.3.5. Иновационни програми

Иновационните програми се различават по някои признаци:

- 1) Според хоризонта на времето
 - а) комплексни, дългосрочни, които имат характер на концепция, насоки и намерения;
 - б) перспективни, които уточняват дългосрочните и ги конкретизират за планиране;
 - в) средносрочни, които имат характер на планове.
- 2) Според съдържанието и важността
 - а) международни;
 - б) национални;
 - в) ограничителни.
- 3) Според пътищата (стратегииите) за реализация
 - а) иновационни програми, осигурявани с готови компоненти от внос или страната;
 - б) иновационни програми, осигурявани чрез закупуване на лицензии, ноу-хау;
 - в) иновационни програми, осигурявани чрез международно научно-техническо сътрудничество;
 - г) иновационни програми, осигурявани чрез собствена изследователска дейност.

ПРАКТИЧЕСКА ЧАСТ

1. ЗАДАЧИ

1.1. ИЗПОЛЗВАНЕ НА ФИКТИВНИ РАБОТИ

Да се построят следните фрагменти от мрежови графици:

1) за започване на действието d е необходимо завършване на действията a и b , а за започване на действието g – завършване на действията b и e ;

2) за започване на действията d и e е необходимо завършване на действията a , b и e , а за започване на действията $ж$ и $з$ е необходимо завършване на действията e и g .

1.2. СЪСТАВЯНЕ НА ВЪПРОСНИК ЗА ТРАНСПОРТНА ФИРМА

Запознайте се с данните от таблицата, изпълнете задача 1 и отговорете на въпрос 2:

Включени дейности	Продължителност в седмици	Предхождаща дейност	Брой на персонала
А. Дискутиране на транспортния проблем с транспортната фирма	5	-	2
Б. Съставяне на въпросника	7	А	1
В. Даване на обява за специалисти по пазарни проучвания	14	А	1
Г. Назначаване на специалисти по пазарни проучвания	5	В	2
Д. Отпечатване на въпросника	9	Б	1
Е. Събиране на данни	5	Г,Д	3
Ж. Анализ на резултатите и изготвяне на доклад	4	Е,З	2
З. Проверка на компютърните програми	3	Б	2

Въпроси и задачи за изпълнение:

1. Намерете минималното време, необходимо за завършване на въпросника.

2. Възможно ли е да се назначат по-малко от 4 служители през цялото време на проекта при минималното време за проектиране?

1.3. МОНТАЖНА ЗАДАЧА

Дадено съоръжение се състои от две части: А и Б, които трябва да се произведат и монтират заедно.

За да се изработи всяка от частите е необходимо да бъде инсталирана специална машина, а процесът на сглобяване изисква инсталирането на още една машина – К.

Сглобеното съоръжение трябва да бъде изпитано преди да се експедира чрез специално направен изпитателен механизъм.

Приемайки, че всички необходими материали са в наличност, времената за извършване на отделните дейности са следните:

Дейност	Седмици
Осигуряване и инсталиране на машина за част А	4
Осигуряване и инсталиране на машина за част Б	9
Осигуряване и инсталиране на машина К	15
Изработване на част А	5
Изработване на част Б	7
Сглобяване на съоръжението	10
Изработване на изпитателен механизъм	20
Изпитване на сглобеното съоръжение	10
Експедиция	1

Въпроси и задачи за изпълнение:

1. Начертайте диаграмата на критичния път.

2. Кой е най-късният момент, в който производителят на част А трябва да започне работа, ако целият процес трябва да бъде извършен възможно най-бързо?

3. С колко време може да се забави изработването на изпитателния механизъм?

1.4. ПРОЕКТИРАНЕ НА ФАР ЗА ВЕЛОСИПЕД

Проектира се революционно изменение във велосипедостроенето – проектиране на преден фар, който може да се конкурира по интензивност на светлината с автомобилните фарове. Проектът се основава на изцяло нова концепция за захранването, кабелизацията и конструкция на лампата.

В таблицата са посочени връзките между отделните дейности и времето за тяхното извършване:

Дейност	Наименование	Очаквано време за завършване (седмици)	Зависимост (предхождаща дейност)
А	Проектиране	10	-
Б	Закупуване на специална екипировка	2	З
В	Изработване на прототип на фара	5	Б
Г	Изработване на прототип на захранването	4	Б
Д	Изработване на прототип на кабелизацията	3	Б
Е	Изпитване на кабелизацията	1,5	Д
Ж	Оформяне на външния вид на изделиято (промишлен дизайн)	6	А
З	Одобряване на проекта	2	Ж
И	Изпитване на фара	2	В
Й	Изпитване на захранването	2	Г
К	Полеви изпитания	4	Е,Й,И

Задача за изпълнение:

1. Определете критичния път.

2. ТЕСТОВЕ

2.1. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА СТИЛА НА УПРАВЛЕНИЕ

За да се определи стила на управление, използван от мениджърите, може да се използва управленската матрица, разработена от Блейк и Моутън. Детайлният вид на тази матрица прилича на решетка, затова популярното ѝ наименование е Решетка на Блейк и Моутън.

За да определите своя стил на управление, за всеки от шестте критерия оградете с кръгче твърдението, което съответства най-добре на Вашата същност.

1. РЕШЕНИЕ

- А) признавам чуждите решения;
- Б) държа за добри отношения;
- В) държа за вземане на решения, които могат да се наложат;
- Г) търся решения, които са осъществими, дори и да не са перфектни;
- Д) държа за постигане на творчески решения, които водят до разбиране и съгласие.

2. УБЕЖДЕНИЯ

- А) придържам се към чуждите мнения, поведение и представи или се опитвам да не вземам ничия страна;

Б) предпочитам да приемам чуждите мнения, поведение и представи, вместо да налагам своите;

В) застъпвам се за моите идеи, мнения и поведение, дори и да раздразня някого;

Г) ако се получат идеи, мнения и поведение, различаващи се от моите собствени, то тогава заемам средна позиция;

Д) имам ясни убеждения, но реагирам и на добри идеи, като изменям мнението си.

3. КОНФЛИКТ

А) ако се появят конфликти, то аз се опитвам да остана неутрален или да не се намесвам;

Б) опитвам се да предотвратявам възникването на конфликти, но ако се появят, то тогава се старая да излекувам раните и да гарантирам добро сътрудничество;

В) ако се появят конфликти, то тогава ги отстранявам или се налагам;

Г) ако се появят конфликти, аз се опитвам да постигна справедливо решение;

Д) ако се появят конфликти, аз се опитвам да намеря причините и да отстраня последствията.

4. ЕМОЦИИ

А) рядко се вълнувам, тъй като оставам неутрален;

Б) зная, че напрежението причинява смущения, затова реагирам по един приятелски начин;

В) ако нещата не вървят нормално и правилно, то тогава аз се защитавам, оказвам съпротива или отвърщам с контрааргументи;

Г) при напрежение не се чувствам сигурен и не зная в коя посока да тръгна;

Д) ако съм възбуден, то аз се владеея, въпреки че нетърпението ми е очевидно.

5. ХУМОР

А) моят хумор се вижда на останалите много неуместен;

Б) хуморът ми служи за запазване на приятелските отношения или ако се появи напрежение – да отклони вниманието от конфликта;

В) хуморът ми е доста остър;

Г) моят хумор служи на мен и на моята позиция;

Д) моят хумор съответства точно на ситуацията и е направляващ, дори и под натиск запазвам чувството за хумор.

6. АНГАЖИМЕНТ

А) старая се само, доколкото е необходимо;

Б) рядко съм водещ, но помагам навсякъде;

В) подтиквам себе си и другите;

Г) опитвам се да запазя добър и равномерен темп на работа;

Д) старая се усилено, а другите вземат пример от мен.

2.2. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА МОТИВАЦИЯТА

За всяко от твърденията изберете една от седемте възможни преценки: изцяло съгласен (ИС), съгласен (С), малко съгласен (МС), не зная (НЗ), малко несъгласен (МН), несъгласен (НС), изцяло несъгласен (ИС).

1. На тези, които си вършат добре работата, трябва да се увеличават възнагражденията.

2. Добрите описания на трудовите задачи са полезни, за да знаят работниците какво точно се очаква от тях.

3. Резултатите на хората зависят от способността на фирмата да удовлетворява потребностите им.

4. Преките ръководители трябва да обръщат голямо внимание на физикохимичните условия на труд.

5. Преките ръководители трябва да работят много за развиване на приятелска трудова атмосфера.

6. Индивидуалното признание за високите постижения означава много за хората.

7. Равнодушното ръководене може да засегне чувствата на хората.

8. Хората искат работата, която вършат да отговаря на техните умения и възможности.

9. Социалните придобивки и програми са важни фактори за задържането на хората във фирмата.

10. Почти всяка работа може да се направи по-стимулираща и предизвикателна.

11. Много хора се стараят да дават най-доброто от себе си във всичко, което правят.

12. Ръководството би могло да покаже по-голям интерес към хората чрез спонсориране на социални прояви след работно време.

13. Гордостта от дадена работа е също важен стимул.

14. Хората искат да се мисли за тях като за «най-добрите» в тяхната работа.

15. Отношенията в неформалните групи е много важно за техните членове.

16. Трудовите постижения биха се подобрили, ако се използват индивидуални премии.

17. За хората е от значение да бъдат забелязани от висшето ръководство.

18. Хората обичат да работят и да вземат решения с минимален контрол.

19. Сигурността на труда е от голямо значение за хората.

20. За хората е важно да работят с добра техника.

2.3. ОРГАНИЗАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ

Тестът съдържа 20 двойки твърдения относно организационното поведение. За всяка от тях заградете с кръгче буквата пред това твърдение, което мислите за по-точно.

1. а) Ръководителят трябва да се отнася с всички членове на групата, доколкото е възможно точно по един и същи начин.

б) Ръководителят трябва да съобрази поведението си с особеностите на членовете на групата.

2. а) По принцип индивидуалната мотивация е по-голяма, когато човек си поставя цели, които трудно може да постигне.

б) По принцип индивидуалната мотивация е по-голяма, когато човек си поставя цели, които лесно може да постигне.

3. а) Главната причина организациите да не са така ефективни, както биха могли е, че ръководителите са заети повече с управелинето на групите, отколкото на отделните хора.

б) Главната причина организациите да не са така ефективни, както биха могли е, че ръководителите са заети повече с управелинето на отделните хора, отколкото на групите.

4. а) Ръководител, който преди да стане такъв някога е изпълнявал работата на подчинените си, може да бъде по-ефективен от тези, които никога не са изпълнявали отделните трудови задачи.

б) Ръководител, който преди да стане такъв някога е изпълнявал работата на подчинените си, може да бъде по-малко ефективен от тези, които никога не са изпълнявали отделните трудови задачи.

5. а) По всеки въпрос, отнасящ се до работата, ръководителите трябва да бъдат напълно открити със своите подчинени.

б) Има много въпроси на работното място, по които ръководителите трябва да бъдат напълно открити със своите подчинени.

6. а) Потребността от власт е по-силен стимул за управленско прогресиране, отколкото мотивацията да се работи добре.

б) Мотивацията да се работи добре е по-силен стимул за управленско прогресиране, отколкото потребността от власт.

7. а) Когато хората не сполучат в нещо, те се опитват по-упорито следващия път.

б) Когато хората не сполучат в нещо, те престават да се опитват.

8. а) Добрата работа като ръководител зависи повече от образованието, което имаш.

б) Добрата работа като ръководител зависи повече от опита, който имаш.

9. а) Най-ефективни лидери са тези, които обръщат повече внимание на работата, отколкото на отношенията с хората.

б) Най-ефективни лидери са тези, които обръщат повече внимание на отношенията с хората, отколкото на работата.

10. а) Много важно за лидера е да отстоява своите позиции.

б) За лидера не е много важно да отстоява своите позиции.

11. а) Заплащането е най-важния фактор, определящ колко усърдно работят хората.

б) Естеството на работата, която вършат хората е най-важния фактор, определящ колко усърдно работят те.

12. а) Заплащането е най-важния фактор, определящ удовлетвореността от труда.

б) Естеството на работата, която вършат хората е най-важния фактор, определящ удовлетвореността от труда.

13. а) Правилно е да се каже, че мнението на човека обуславя неговото поведение.

б) Правилно е да се каже, че мнението на човека е рационалното обяснение за неговото поведение.

14. а) Удовлетвореният работници произвеждат повече от недовлетворените.

б) Удовлетвореният работници не произвеждат повече от недовлетворените.

15. а) Мнението, че много полуквалифицирани работници нямат по-интересна и съдържателна работа е вероятно неправилно.

б) Мнението, че много полуквалифицирани работници нямат по-интересна и съдържателна работа е вероятно правилно.

16. а) Хората приветстват промяната към по-добро.

б) Даже, когато промяната е за по-добро, хората ѝ се съпротивляват.

17. а) Лидерите се раждат, не се създават.

б) Лидарети се създават, не се раждат.

18. а) Групите изработват по-добри решения от отделните хора.

б) Отделните хора изработват по-добри решения от групите.

19. а) Твърдението «Правомощията на ръководителя трябва да бъдат съизмерими с отговорностите» е много правилно.

б) Твърдението «Правомощията на ръководителя трябва да бъдат съизмерими с отговорностите» е много неправилно.

20. а) Главната причина за относителния спад на производителността в някои развитии страни е, че разделението на труда и специализацията на работниците са отишли твърде далеч.

б) Главната причина за относителния спад на производителността в някои развитии страни е, че разделението на труда и специализацията на работниците не са достатъчни.

2.4. ПОВЕДЕНИЕ, СВЪРЗАНО СЪС СТРЕСА

Според някои специалисти съществуват 2 модела на поведение, респективно типове хора, които съ застрашени от стресс в различна степен.

Тип А

Вие сте човек, който непрекъснато, агресивно се сражава за постигане на все повече за по-малко време, обратно на усилията на другите

дори, ако трябва. Свърхактивен и критичен сте. Ако няма срокове – ще си ги поставите, ако няма трудни задачи – ще си ги намерите. Нетърпелив сте.

Тип Б

Вие сте мислещ, неагресивен, реалистичен в преследваните цели човек и сте много критичен. Използвате времето за търсене на алтернативи.

Много хора притежават черти на поведение и от двата типа – те са от **тип Х**.

За всяко от дадените по-долу 21 двойки твърдения преценете кое и до каква степен отговаря на Вашето типично поведение, мисли и черти. За тази цел оградете с кръгче една от цифрите в приложената скала, за която мислите, че Ви характеризира най-добре.

- | | | |
|---|-------------------|--|
| 1. Винаги съм точен
на срещите | 7 6 5 4 3 2 1
 | 1. Никога не съм
точен |
| 2. Когато някой ми говори,
случва се да предвиждам
какво ще каже и аз
кимам, прекъсвам го или
довършвам изреченията | 7 6 5 4 3 2 1
 | 2. Слушам внимателно,
без да показвам
нетърпение |
| 3. Често се опитвам да
права няколко неща
наведнъж | 7 6 5 4 3 2 1
 | 3. Склонен съм да правя
нещата тогава, когато им
дойде времето |
| 4. Когато чакам на опашка,
аз съм нетърпелив | 7 6 5 4 3 2 1
 | 4. Когато съм на опашка,
аз чакам търпеливо реда си |
| 5. Винаги се чувствам
под пара | 7 6 5 4 3 2 1
 | 5. Никога не чувствам
напрежение |
| 6. Когато се ядосам,
понякога е трудно да
се контролирам | 7 6 5 4 3 2 1
 | 6. Аз просто не мога
да изглеждам друг |

7. Склонен съм да правя много неща: ядене, ходене и говорене – бързо
7. Склонен съм да правя много неща: ядене, ходене и говорене – бавно
8. Съвсем честно – нещата, които ми харесват, са свързани с работата
8. Съвсем честно – нещата, които ми харесват са свързани с развлеченията
9. В края на типичен работен ден аз обикновено чувствам, че е трябвало да постигна повече
9. В края на типичен работен ден аз обикновено чувствам, че съм свършил, каквото е трябвало
10. Някой, който ме познава, би казал, че предпочитам да работя, отколкото да играя
10. Предпочитам играта пред работата
11. Нищо не е по-важно за мен от работата ми
11. Много неща са по-важни
12. Първостепенен източник на удовлетворение е работата
12. Постоянно намирам удовлетворение в други неща (хоби, приятели и семейство)
13. Много от моите приятели и познати са хора, които знам от работата
13. Много от моите приятели и познати са хора, които не са обвързани с работата ми
14. Предпочитам да остана в работата, вместо да изляза в отпуск
14. Нищо в работата не е достатъчно важно, за да ми попречи на отпуската

- | | | |
|---|-------------------------------|--|
| 15. Хората, които добре
ме познават, биха ме
описали като работещ
много и «натягащ се» | 7 6 5 4 3 2 1
 _ _ _ _ _ _ | 15. Хората, които добре
ме познават, биха ме
описали като отпуснат
и търсещ лесното |
| 16. Моето поведение се
диктува от желание
за признание и
резултатност | 7 6 5 4 3 2 1
 _ _ _ _ _ _ | 16. Това, което искам
да правя, не е да се
опитвам да удовлетвори
другите |
| 17. В стремежа да изпълня
проект или да реша
проблем съм склонен
да се изчерпя преди
да се откажа | 7 6 5 4 3 2 1
 _ _ _ _ _ _ | 17. Склонен съм да
прекъсна или
напусна, ако съм
уморен |
| 18. Когато играя (теннис,
карти и др.), удовлетво-
рението ми идва от
печеленето | 7 6 5 4 3 2 1
 _ _ _ _ _ _ | 18. Когато играя (теннис,
карти и др.), удовлетво-
рението ми идва от соци-
алното взаимодействие |
| 19. Аз съм от хората,
които устремно
вървят напред | 7 6 5 4 3 2 1
 _ _ _ _ _ _ | 19. Търся лесното в
живота |
| 20. Не съм щастлив, ако
непрекъснато не правя
нещо | 7 6 5 4 3 2 1
 _ _ _ _ _ _ | 20. Често «нищо
правенето» е
съвсем приятно |
| 21. Това, което най-много
харесвам са състеза-
телните дейности | 7 6 5 4 3 2 1
 _ _ _ _ _ _ | 21. Това, което най-много
харесвам, са несъстеза-
телните дейности |

2.5. ЛИДЕРСТВО

Според ситуационната теория на Фидлер, лидерското поведение се обуславя от съчетанието на 3 променливи: отношения с хората, структуриране на задачите и лидерска позиция. Лидерският стил се определя чрез една скала на „най-малко предпочитания сътрудник” (least preferred co-worker - LPC).

В групите, в които сте работили е имало различни хора. С някои сте работили много добре за достигане на общите цели, с други – не така добре.

Помислете си за всички хора, с които сте работили и тогава се насочете към човек, с който не можете да работите добре. Това трябва да е някой, с когото работите сега или сте работили в миналото. Това не трябва да е човек, който най-малко обичате, а с когото по-трудно работите.

Опишете тази личност в скалата по-долу, като заградите съответната цифра, след като прочетете характеристиките в двата края на скалата. Няма верни или неверни отговори. Работете бързо – Вашият пръв отговор обикновено е най-добрият. Не пропускайте нито ред. Сега опишете човека, с когото не работите много добре.

Приятен	8 7 6 5 4 3 2 1 _ _ _ _ _ _ _	Неприятен
Приветлив	8 7 6 5 4 3 2 1 _ _ _ _ _ _ _	Неприветлив
Отблъскващ	1 2 3 4 5 6 7 8 _ _ _ _ _ _ _	Разбран
Напрегнат	1 2 3 4 5 6 7 8 _ _ _ _ _ _ _	Спокоен
Дистанциран	1 2 3 4 5 6 7 8 _ _ _ _ _ _ _	Непосредствен
Студен	1 2 3 4 5 6 7 8 _ _ _ _ _ _ _	Топъл

Подкрепящ	8 7 6 5 4 3 2 1 _ _ _ _ _ _ _	Враждебен
Скучен	1 2 3 4 5 6 7 8 _ _ _ _ _ _ _	Интересен
Свадлив	1 2 3 4 5 6 7 8 _ _ _ _ _ _ _	Уравновесен
Мрачен	1 2 3 4 5 6 7 8 _ _ _ _ _ _ _	Жизнерадостен
Открит	8 7 6 5 4 3 2 1 _ _ _ _ _ _ _	Предпазлив
Неблагонадеж- ден(несигурен)	1 2 3 4 5 6 7 8 _ _ _ _ _ _ _	Лоялен
Внимателен	8 7 6 5 4 3 2 1 _ _ _ _ _ _ _	Невнимателен
Противен	1 2 3 4 5 6 7 8 _ _ _ _ _ _ _	Мил
Разбран	8 7 6 5 4 3 2 1 _ _ _ _ _ _ _	Неразбран
Неискрен	1 2 3 4 5 6 7 8 _ _ _ _ _ _ _	Искрен
Благ	8 7 6 5 4 3 2 1 _ _ _ _ _ _ _	Остър

2.6. ОРГАНИЗИРАНост

За всеки от следващите по-долу въпроси, изберете отговора, който най-точно отговаря на Вашите действия и постъпки.

1. Имате ли основни цели в живота, към които се стремите?

а) Имам такива цели.

б) Нима са нужни цели?

в) Имам основни цели и подчинявам своя живот на тяхното достигане.

г) цели имам, но моята дейност малко спомага за тяхната реализация.

2. Съставяте ли седмичен план за работата си, използвайки специален бележник?

а) Да.

б) Не.

в) Не мога да кажа нито да, нито не. Основните задачи набелязвам в главата си, а плана за текущия ден – в главата си или на лист хартия.

г) Опитвах се да разработвам предварително план, като използвах специален бележник, но след това разбрах, че от това нищо не излиза.

д) Съставянето на планове е само игра на организираност от възрастни хора.

3. Отчитате ли пред себе си неизпълнението на набелязаните задачи за седмицата, за деня?

а) Правя си отчет, само когато виждам своя вина за неизпълнението.

б) Отчитам, без оглед на какви причини се дължи неизпълнението – субективни или обективни.

в) При неизпълнение на задачи всички се карат един на друг, защо е нужно и сам да се критикувам?

г) Придържам се към принципа: каквото съм успял, свършил съм, а което не съм успял, ще го изпълня може би следващия път.

4. Как записвате телефонните номера на хората, с които имате делови връзки, на роднините, на познатите, на приятелите и т.н.?

а) Както искам, така записвам телефонните номера, без особен ред. Ако ми потрябва някой номер, то непременно го намирам

б) Записвам телефонните номера, без да спазвам особен ред, но смятам, че след като са записани номера на телефона, фамилията и името, няма особено значение в какъв ред.

в) Използвам общоприетата система: по азбучен ред записвам фамилията, следват името, презимето, номера на телефона, ако са необходими и допълнителни сведения (адрес, месторабота, длъжност).

5. Обградени сте от различни вещи, които ползвате често. Какви са принципите Ви на подреждане на тези вещи?

а) Всяка вещь е там, където на нея ѝ се иска.

б) Спазвам принципа: всяка вещь на своето място.

в) Периодично въвеждам ред в разположението на вещите и предметите, но след това ги слагам където ми попадне, за да не се затормозявам с тяхното подреждане. След известно време отново въвеждам ред и т.н.

г) Мисля, че този въпрос няма никакво отношение към самоорганизацията.

6. Можете ли след завършване на работния ден да кажете къде, колко и по какви причини Ви се е наложило напразно да загубите време?

а) Мога да кажа за загубеното време.

б) Мога да посоча само мястото, където е загубено времето.

в) Ако загубеното време се превръщаше в пари, тогава бих го изчислявал.

г) Винаги зная къде, колко и защо е загубено напразно време.

д) Не само зная добре къде, колко и защо е загубено напразно време, но и се стремя да премахна тези загуби.

7. Как реагирате, когато на съвещания или събрания започне „преливане от пусто в празно“?

а) Предлагам да се обръща внимание на въпросите по същество.

б) Всяко събрание или съвещание е съчетание на „пусто и празно“. То протича в редуване на „пустото и празното“ и нищо не може да се измени.

в) „Пренасям се в небитието“.

г) Започвам да се занимавам с работата, която съм взел със себе си, предвиждайки „преливането“.

8. Когато Ви предстои да изнесете доклад, отделяте ли внимание освен на съдържанието и на неговата продължителност?

а) Най-сериозно внимание отделям на съдържанието. Мисля, че продължителността трябва да се определя само приблизително. Ако докладът е интересен, винаги ще бъде изслушан с внимание.

б) Отделям еднакво внимание на съдържанието и на продължителността, а също и на вариантите, в зависимост от времето.

9. Стараете ли се да използвате всяка минута за изпълнение на наредените задачи?

а) Старая се, но не винаги успявам по лични причини (липса на сили, настроение и др.).

б) Не се стремя към това, защото смятам, че по отношение на времето не трябва да се издребнява.

в) Защо да се старая – все едно, времето не може да се изпревари.

г) Старая се и се опитвам да направя това, въпреки всичко.

10. Каква система използвате за фиксиране на поръченията, задачите, молбите?

а) Записвам какво да изпълня и в какви срокове.

б) Отбелязвам си най-важните задачи, поръчения и молби. Дреболите се опитвам да запомня. Ако ги забравя, не смятам това за недостатък

в) Старая се да запомня поръченията, задачите, молбите така, както трябва. Но трябва да призная, че паметта често ме подвежда.

г) Придържам се към принципа: да помни за поръчението този, който го дава. Ако то е важно, не ще го забравят и ще ме повикат за спешно изпълнение.

11. Каква е точността Ви при деловите срещи, при отиване на събрания, съвещания, заседания?

а) Отивам 5 – 7 минути по-рано.

б) Отивам точно навреме.

в) По принцип закъснявам.

г) Винаги закъснявам, въпреки че се старая да отида по-рано или навреме.

д) Ако беше издадено научно-популярно помагало как да не закъсняваме, вероятно бих се научил да не закъснявам.

12. Какво значение отдавате на навременното изпълнение на задачите, поръченията, молбите?

а) Смятам навременното изпълнение за един от най-важните показатели за моята работа, за триумф на организираност. Обаче, не винаги успявам да изпълня всичко.

б) Навременното изпълнение – това е звяр, който може да те ухапе в момента, когато задачата е изпълнена. По-добре е малко да се забави изпълнението на задачата.

в) Предпочитам да разсъждавам по-малко за навременността, а да изпълнявам в срок задачите и поръченията.

г) Навременното изпълнение на задачата или поръчението е сигурен шанс да се получи ново. Изпълнителността винаги своеобразно се наказва.

13. Ако сте обещали на някой да направите нещо или да му помогнете, но обстоятелствата са се изменили така, че изпълнението на обещанието много се затруднява, как ще постъпите?

а) Ще съобща на човека за изменението на обстоятелствата и за невъзможността да изпълня обещанието си.

б) Ще се постарая да кажа на човека, че обстоятелствата са се променили и изпълнението на обещанието се затруднява. Същевременно ще го успокоя, че не трябва да губи надежда за обещаното.

в) Ще се старая да изпълня обещанието си. Ако го изпълня – това е добре, ако не – не е беда, тъй като рядко не удържам на обещанията си.

г) Нищо няма да съобщавам, ще изпълня обещанието си на всяка цена.

2.7. ПАСИВЕН, НАСТОЯТЕЛЕН ИЛИ АГРЕСИВЕН СТЕ?

Въпросникът е направен, за да Ви даде представа за текущите тенденции във Вас по отношение на пасивност, настоятелност и агресивност. Той е по-скоро за самоанализиране и е спомагателно средство за дискусия. Отговорете на всеки въпрос с: в повечето случаи вярно (В) или в повечето случаи невярно (Н) според това, което най-добре съответства на Вашето разбиране.

1. Изключително трудно ми е да откажа на продавач/ка, когато е много любезна личност.

2. Изразявам критицизма си свободно.

3. Ако някой не е постъпил честно, аз ще му обърна внимание.

4. Работата не е място, където да си показвате чувствата.

5. Не трябва да се търси благосклонност – хората получават това, което заслужават с работата си.

6. Бизнесът не е място за такт – кажи каквото мислиш.

7. Ако някой видимо много бърза, аз ще му отстъпя място пред мен на опашката в супермаркета.

8. Моя слабост е, че съм много любезен.

9. Ако сметката ми в ресторанта е надписана дори с малка сума, ще поискам да я коригират.

10. Неведнъж съм се смял гръмогласно на публично място.

11. Аз съм описван от хората като много откровен.
12. Имам голямо желание да върна в магазина една част от мебелировката, която има драскотина.
13. Страхувам се, ако трябва да изразя гняв спрямо колега.
14. Хората често казват, че съм резервиран и контролирам емоциите си.
15. Умните момчета и момичета стартират последни в бизнеса.
16. Боря се за моите права до последната подробност.
17. Няма съмнение, че ще върна палтото си в магазина, ако не ми стои съвсем добре.
18. Ако съм имал спор с някого, опитвам се да избегна този човек.
19. Настоявам пред моя партньор (колега, съквартирант) да поеме своята част от неприятните задължения.
20. Трудно ми е да гледам в очите някого, когато не сме съгласни един с друг.
21. неведнъж съм крещял пред приятели.
22. Ако някой до мен в киното започне разговор с някого, ще го помоля да спре.
23. В състояние съм да отхвърля социални ангажименти към хора, за които особено не ме е грижа.
24. Лош вкус е да изразиш това, което наистина чувстваш към друг човек.
25. Понякога изразявам гнева си, ругаейки някого.
26. Неохотно говоря на съвещания.
27. Намирам, че е сравнително лесно да помоля приятели за малки услуги, напр. да ме вземат с колата, когато моята е в сервиз.
28. Ако някой пуши в ресторант и това ме дразни, бих му го казал.
29. Аз често завършвам изреченията на другите вместо тях.

30. Относително лесно е за мен да изразявам обич и привързаност към друг.

2.8. ДАЛИ СТЕ ДОБЪР „ПОЛИТИК“?

За всяко твърдение отговорете дали сте повече съгласен или несъгласен, дори ако Ви е трудно да решите коя алтернатива по-добре отговаря на Вашето мнение.

1. Само глупак коригира грешките на шефа.
2. Ако имам някаква поверителна информация, аз я използвам в свой интерес.
3. Бих внимавал да не вземам подчинен, който има по-високо образование от мен.
4. Ако правя услуга на някого, аз помня, че трябва да ми се отплати.
5. При възможност бих развил приятелство с влиятелни хора.
6. Харесвам идеята да се казват хубави неща за съперник, за да бъде преместен от моя отдел.
7. Защо да не се вярва на работата на другите хора? Те биха правили същото като мен.
8. Ако имам шанс, бих предложил да помогна на шефа да си направи ремонт в къщи.
9. Смея се от сърце на шегите на шефа, дори когато не са смешни.
10. Сигурно бих участвал във фирмен празник, дори ако имам възможност да направя нещо по-интересно за мен този ден.
11. Ако знаех, че някой ръководител отклонява пари, бих използвал това, за да искам услуга.
12. Бих открил политическите предпочитания на шефа преди да дискутирам политически с него.
13. Смятам воденето на бележки за грешките на хората за добра идея (особено когато искам да изоблича тази личност).

14. Ако исках нещо да бъде направено от колега, бих бил готов да кажа „Ако не приемеш да направиш това, шефът ни няма да е доволен”.

15. Бих поканил шефа си на парти в къщи, дори ако не го харесвам.

16. Ако съм в състояние, бих обядвал с хората, с които трябва, най-малко 2 пъти седмично.

17. Властта заради самата нея е една от най-скъпите стоки в живота.

18. Да има училище, наречено на мен, би било невероятно изживяване.

19. Четенето на политическа литература е така забавно, както четенето на приключенска история.

3.1.2. ВИДОВЕ ФИРМЕНИ ПРОМЕНИ

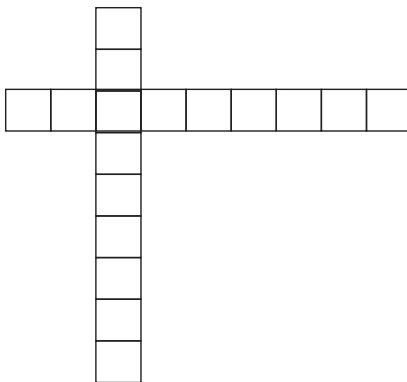
Отговорете на следните въпроси:

1. Коя е движещата сила на тактическата промяна?
2. Кой е фокусът (акцента) на проеобразуващата промяна?
3. Коя е насоката на тактическата промяна?
4. Каква е ролята на висшето ръководство при преориентиращата промяна?

3.2. РЕАКТИВЕН И ПРОАКТИВЕН ПОДХОД

Припомнете си и попълнете празните полета:

1. Когато мениджърите разработват и изпълняват програма, която осигурява своевременно и планирано действие при промяна на фирмените дейности, се използва подхода _____.
2. Подходът, който е бърз и се отнася за малки или ежедневни проблеми във фирмата е _____.



3.3. ФАКТОРИ ЗА ПРОМЕНИ ВЪВ ФИРМАТА

3.3.1. ВЪНШНИ ФАКТОРИ ЗА ПРОМЯНА

Припомнете си кои са външните фактори за промяна във фирмите и след това ги попълнете в полетата, дадени по-долу.

1. Външни фактори за промяна, напр. нови закони, търговски тарифи.

2. Външни фактори, които налагат на мениджърите да променят тяхната фирма, напр. инфлация, финансова политика.

3. Външни фактори за фирмена промяна, напр. информационни технологии, програмни продукти.

4. Външни фактори, които налагат на фирмата да осъществи промени, напр. промяна в количеството и качеството на човешките ресурси.

5. Външни фактори, които оказват въздействие върху фирмите за промяна, напр. сливания, ценообразуване, промени в стратегиите на конкурентите.

6. Външни фактори за промяна във фирмата, напр. вода, въглища, газ.

[illegible]

3.3.2. ВЪТРЕШНИ ФАКТОРИ ЗА ПРОМЯНА

Припомнете си кои са вътрешните фактории за промяна във фирмите и след това ги попълнете в полетата, дадени по-долу.

1. Вътрешен фактор, който води до промяна, в резултат от разрастване на фирмата или промяната на целите.
2. Вътрешен фактор, който води до преквалификация и промяна на персонала.
3. Вътрешен фактор, който води до промяна на начина на производство, маркетинга и счетоводството.
4. Вътрешен фактор, който води до промяна на становищата на членовете на колектива, на заплатите или на мотивацията им.

1	2							3	
4									

3.3.3. ФАКТОРИ ЗА ПРОМЕНИ ВЪВ ФИРМАТА

Обяснете:

1. Кои фактори за промени са икономически?
2. Кои са социалните фактори за промени?
3. Какво представляват физическите фактори за промяна?

4. В резултата от какво могат да възникнат промени на организационната структура?

5. Кой проблем притеснява често мениджърите, осъществяващи промяна в технологията?

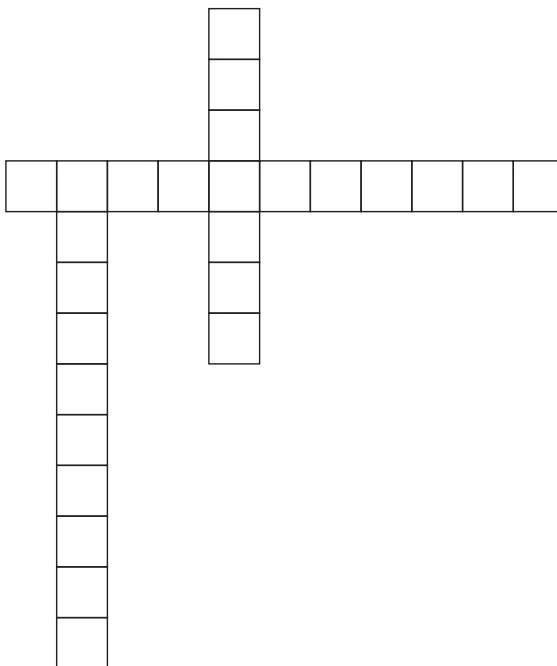
3.3.4. ВЪНШНИ И ВЪТРЕШНИ ФАКТОРИ ЗА ПРОМЯНА

Попълнете съответните букви в полетата със съответния номер, за да получите външните и вътрешните фактори за промяна.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
О	И	К	Н	Т	Е	С	Ч	Р	Л	У	П	А	Ц	Г	Я	Д	М	Ф	З	Х

12	9	1		17	11	3	5	2												
1																				
10								21	1	9	13									
2					3	1	4	3	11	9	6	4	14	2	16					
5	6	21	4	1	10	1	15	2	16											
2																	19			
8		2	3	1	4	1	18	2	8	6	7	3	2							
6																	20			
7																	2			
3																	8			
2																	6			
				7	1	14	2	13	10	4	2						7			
																	3			
7	5	9	11	3	5	11	9	13									2			

A blank 10x10 grid with a cross-shaped structure of highlighted cells. The highlighted cells form a cross with a horizontal bar of 10 cells and a vertical bar of 10 cells, intersecting at the 5th row and 5th column. The cells are arranged in a grid where the intersection is at the center, and the bars extend to the edges of the grid.



3.6. ХАРАКТЕРИСТИКИ НА РЪКОВОДЕЩИЯ ПРОМЯНАТА

Припомнете си и попълнете празните полета:

1. Ръководещите промяната са самоуверени, настоятелни, енергични и склонни към поемане на рискове. Това са _____ качества.

2. Ръководещите промяната изповядват идеи, които са “заразителни” за останалите, следват нетрадиционни планове за действие, развиват възможностите на другите и с охота ги хвалят и насърчават. Това е _____ поведение.

3. Ръководещите промяната са с дългогодишен опит в някоя фирма, обикновено постът, който заемат, е в средата на управленската йерархия, имат власт за вземане на решения, познават задълбочено отрасъла, в който работят, имат опит от работа в различни отдели и предприятия. Това е _____ опит.

1		23	24	1	17	18	19	3	17	13	10	23	24		5	23	24	23	1	24	11	19
2	11		17	10	18	3	10	20	1		17	10		20	19	12	10	11	10			
19	21	11	13	22	12	4	19		19	18	12	24	4	24	3	24	23	1		23		23
23	8	17	10	18	3	10	20	1		17	10		13	3	10	8	11	11	10	24		10
19	23	8	11	12	10	20		19	11		23	24	18	19	17	23	10	11		7		
5	10	19																19		10		20
1		14		23	10	13	1	14	1	8	1	15	16	12	23	19	8	11				19
6	23	1	23	24	12	11	23	19	8	11		23	10		2	19		19		13		12
24	10	10														3				22		10
8	8	3	1	18	8	10		23	10		8	22	6	16		24				13		11
2	19	23							24	1	13	11	8	13		2						10
1	6	1		9	10	2	11	19	12	1						11	1	13	10	9		
	24	23	19	8	11		23	10		18	12	19	5	21	23	10	11	10		1		
9	10	2	11	19	12	1										10	11	10	5	12		

3.8.2. ИЗТОЧНИЦИ НА СЪПРОТИВА СРЕЩУ ПРОМЕНИТЕ

1. Кой от изброените източници на съпротива са индивидуални и кои – на фирмата:

- Заплахи за властта
- Сигурност
- Навици
- Икономически фактори
- Тясна насоченост на промяната
- Твърдо определени неща във фирмата
- Инертност на колектива
- Социални фактори
- Липса на съчувствие
- Страх от непознатото
- Заплахи за властта
- Неизползване мнението на хората

2. Първо определете кой от изброените примери какъв конкретен източник на съпротива е, след това преценете дали е индивидуален източник на съпротива или на фирмата и направете един списък с индивидуалните източници на съпротива и един – с източниците на фирмата.

Променяне на работата или взаимовръзките	_____
Хората не са в областта на промяната	_____ _
Работна система за оценяване и възнаграждаване	_____ _
Децентрализирано вземане на решения	_____ _
Норми на групата	_____ _
Изолиране на отделните трудови колективи	_____ _
Използване на помощ само от време на време	_____ _
Промяна на структурата без съобразяване с другите спорни въпроси	_____ _
Нова работа, нов началник	_____ _
Промяна на заплащането	_____ _
Променяне на работата	_____
Норми на колектива	_____ _

3.9. УПРАВЛЕНИЕ НА СЪПРОТИВАТА КЪМ ПРОМЕНИТЕ

1. Попълнете полетата, дадени по-долу.

Управлението на съпротивата срещу промяната е по-скоро _____

_____, _____.

2. Ще си припомните методите за управление на съпротивата към промените, като попълните съответните букви в полетата със съответния номер:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
И	А	Т	Н	Е	Ч	У	С	М	П	Р	В	Л	К	О	Д	Ф	Г	Ц	Ж	Ъ	Ю	Я	З

1	4	17	15	11	9	1	11	2	4	15	8	3		1	1		14	15	9	7	4	1	14	2	19	1	1
9	2	4	1	10	7	13	1	11	2	4	5		1			10	11	1	12	13	1	6	2	4	5		
																11				5							
																5				8							
																18				4							
																15				5							
																12				4							
																15				1							
																11				5							
																1											
																				1							
																1											
																				10							
																8				15							
																10				16							
																15				16							
																11				21							
																2				11							
																24				20							
											10	11	1	4	7	16	2		2								
																9				4							
																23				5							
7	6	2	8	3	1	5		1		12	14	13	22	6	12	2	4	5									
																2											
																4											
																5											

3. Попълнете полетата, дадени по-долу.

Методът за управление на съпротивата към промените „Преговори и споразумяване” обикновено се използва, когато _____.

Методът за управление на съпротивата към промените „Участие и включване” обикновено се използва, когато _____.

Методът за управление на съпротивата към промените „Манипулиране и привличане” обикновено се използва, когато _____.

Методът за управление на съпротивата към промените „Улеснение и поддържане” обикновено се използва, когато _____.

Методът за управление на съпротивата към промените „Принуда” обикновено се използва, когато _____.

Методът за управление на съпротивата към промените „Информираност и комуникации” обикновено се използва, когато _____.

4. Направете списък с предимствата и списък с недостатъците на всеки от методите за управление на съпротивата към промените.

3.10. ПРОГРАМА ЗА ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ

Ще си припомните фазите на програмата за фирмено развитие, като попълните съответните букви в полетата със съответния номер.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
М	Ф	Ж	Д	У	Т	Р	П	О	В	А	З	И	Г	С	Б	Л	Н	Ц	Е	Ч	К

7		4	9	15	6	13	14	11	18	20		18	11		19	20	17	13	6	20		
11																						
12		1	20	3	4	5	14	7	5	8	9	10	9		7	11	12	10	13	6	13	20
10																						
13																						
6							19	20	17	13		18	11		2	13	7	1	11	6	11	
13																						
20																						
		15	6	11	16	13	17	13	12	13	7	11	18	20								
18																						
11													9	16	5	21	20	18	13	20		
22																						
9	17	20	22	6	13	10	11															

3.11. КЛЮЧОВИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕШНО РАЗВИТИЕ НА ФИРМАТА

1. Напишете кои са ключовете за сполучливо развитие на фирмата.
2. Характеризирайте накратко въздействието на всеки от тях.

4. ПРОБЛЕМНИ СИТУАЦИИ

4.1. ФАКТОРИ ЗА ПРОМЕНИ И ОБЛАСТИ НА ПРОМЯНА ВЪВ ФИРМАТА

Фирма „Ботуш” е създадена през 1986 година с предмет на дейност ремонт на обувки. През 1999 год. тя е приватизирана. През 2009 година, поради кризата в икономиката е трябвало броят на работниците да бъде намален от 25 човека на 3 човека. Сменено е и местоположението на фирмата, тъй като заеманото преди помещение вече се е оказало твърде голямо и скъпоструващо. С цел привличане на повече клиенти се е наложило закупуването на нова машина, чрез която се извършват по-специални операции. Сега фирмата функционира успешно.

Въпроси:

1. Кои външни фактори са оказали влияние за промяната на собствеността и кои – за намаляване броя на работниците?
2. Обяснете кои области на фирмата са станали обект на промяна след намаляване броя на хората?

4.2. МОДЕЛ НА ПРОМЯНА

Фирма има за предмет на дейност производство на дамско облекло. Във фирмата работят три работнички. Освен на свободна продажба, фирмата изпълнява и поръчки от страната. Преди две години фирмата е участвала на панаира в Пловдив и там е сключила договор за производство на определен брой облекла за фирма в чужбина. Макар, че за разкрояването на платовете се е използвало твърде много време, поръчката е изпълнена в срок и с необходимото качество. През следващата година обемът на поръчката се е увеличил двойно и са проведени разговори за сключване на дългосрочен договор. Това е наложило фирмата да поръча от чужбина специална машина за извършване на операцията „разкрояване”.

Мениджърът на фирмата, заедно с работничките са преценили с какви средства, в какъв срок и от къде може да се купи машината. Машината е пристигнала и е монтирана, а също така представител на фирмата-производител е обучел една от работничките да работи с нея. След това производственият процес не е затруднен. Предишната изнервена обстановка се нормализира, тъй като вече не е необходимо да се работи извънредно. Ако се наложи да се работи в извънработно време, съответните часове се заплащат. Освен това, с новата машина фирмата може да прави повече облекла и дори се водят преговори за сключване на договор с една българска модна къща.

Въпроси:

1. Каква промяна е осъществена?
2. Какъв подход е използван?
3. Какъв е модела на промяната?

4.3. СЪПРОТИВА СРЕЩУ ПРОМЕНИТЕ ВЪВ ФИРМАТА

Фирмата произвежда фаянсови плочки. След възникването на кризата в икономиката е трябвало да бъде намален броя на работниците. Свикано е събрание, в което участва целия персонал. На това събрание на хората се обясняват причините, които налагат да бъдат направени съкращения. Освен това, се представя и проект за реконструкция на съществуващо помещение и откриване на бюфет-кафене. На работниците е обещано, че няма да работят без допълнително заплащане в извънработно време.

Въпроси:

1. Каква промяна е осъществена?
2. Какъв подход е използван?
3. Кои биха могли да бъдат източниците на съпротива на хората към промяната?

4. Какви методи за управление на съпротивата на хората към промяната са използвани във фирмата?

4.4. СЪПРОТИВА СРЕЩУ ПРОМЕНИТЕ

Вие сте мениджър на малка фирма за извършване на услуги, в която освен Вас работят още пет човека. Трима от тях са ангажирани в интернет-клуб. Двама работят на ксерокс-машини в различни университети. В интернет-клуба освен компютрите също има ксерокс, като компютрите и ксерокса се обслужват от тримата работници, в зависимост от моментната им заетост. Един от тях отговаря за работата на другите и отчита тяхната дейност пред Вас. Няколко години всички работят много добре, като разбирателството между тях е на много високо ниво. На един от работниците се наложило да напусне и на негово място е назначен нов работник, добър компютърен специалист, магистър по компютърни системи, с трудов стаж по специалността в друга подобна фирма. И тогава се появяват проблемите, тъй като неговото поведение спрямо другите работници е надменно, той гледа на тях с пренебрежение, тъй като те са с по-ниско образование от него. Той нарушава трудовата дисциплина, като закъснява за работа и си тръгва по-рано, често излиза от клуба уж за да изпуши една цигара, а изчезва за половин-един час. С клиентите се държи грубо, обслужва ги когато пожелае, поради което някои от тях са започнали да посещават друг клуб. Отговорникът на клуба Ви се оплаква и Вие се срещате с него и провеждате разговор. Оказва се, че той е недоволен от това, че получава еднакво заплащане с останалите, а счита своя труд за по-висококвалифициран. Освен това, другите двама работници често си говорели нещо тихо, смеели се без да включват и него. Държанието им към него било учтиво, но хладно. Когато възникне някакъв проблем, те двамата се консултират помежду си и го решават, без да се интересуват от неговото мнение. Освен това той живее в друго населено място, близо до града,

където се намира клуба, което му създава трудности относно спазването на работното време.

Въпроси:

1. Какви източници на съпротива можете да посочите както от страна на новопостъпилия, така и от страна на другите работници?

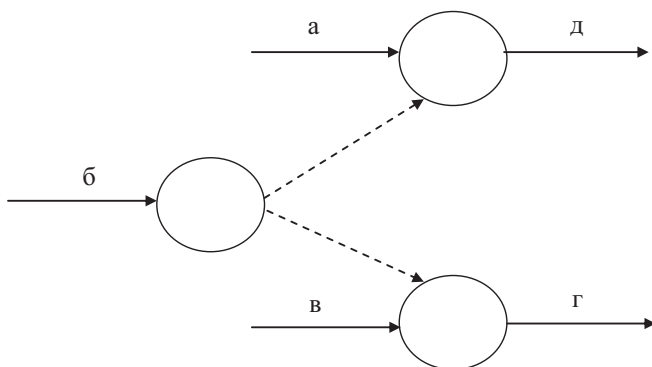
2. Какви подходи могат да се използват, за да се намали до минимум съпротивата на работниците в интернет-клуба? Едни и същи подходи ли да се използват за новопостъпилия работник и за другите работници? Обяснете защо.

5. ОТГОВОРИ

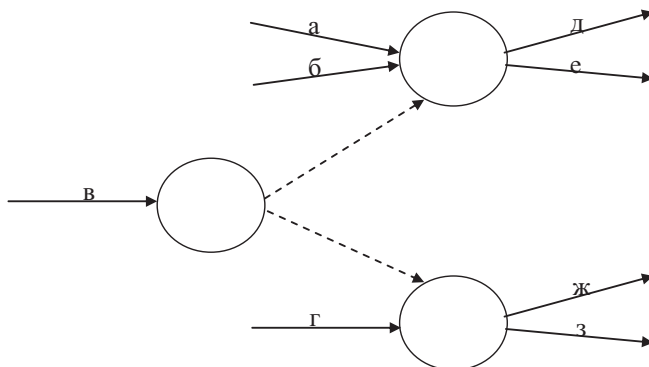
5.1. ЗАДАЧИ

5.1.1. ИЗПОЛЗВАНЕ НА ФИКТИВНИ РАБОТИ

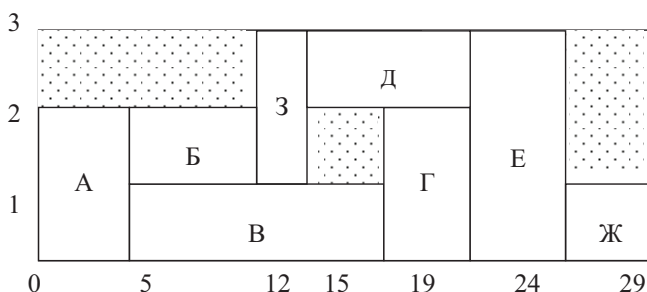
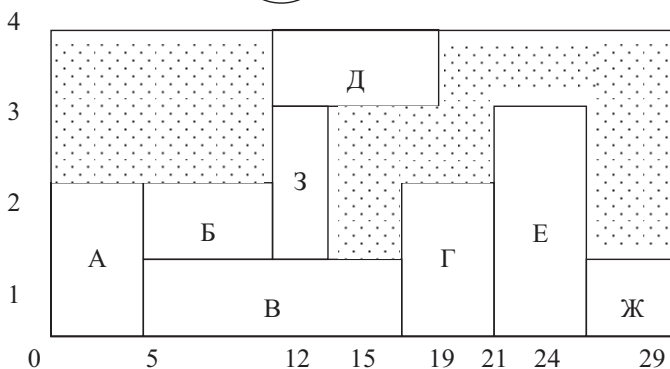
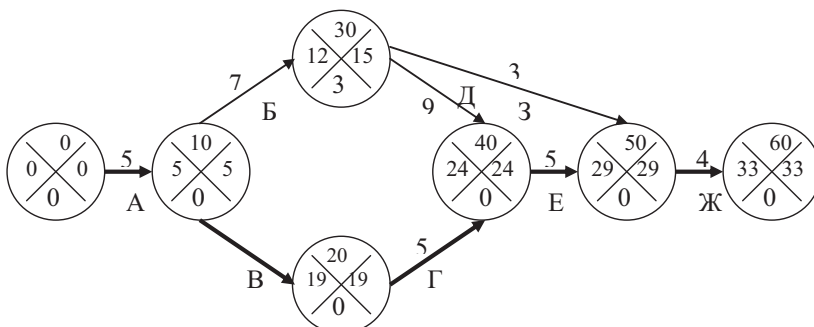
1)



2)



5.1.2. СЪСТАВЯНЕ НА ВЪПРОСНИК ЗА ТРАНСПОРТНА ФИРМА

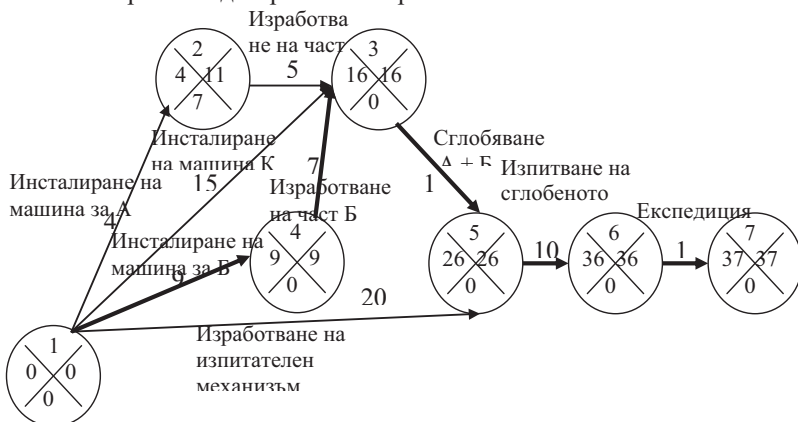


1. Минималното време, необходимо за завършване на въпросника е 33 седмици.

2. Възможно е да се назначат по-малко от 4 служители през цялото време на проекта при минималното време за проектиране - 3 служители.

5.1.3. МОНТАЖНА ЗАДАЧА

1. Начертаване диаграмата на критичния път



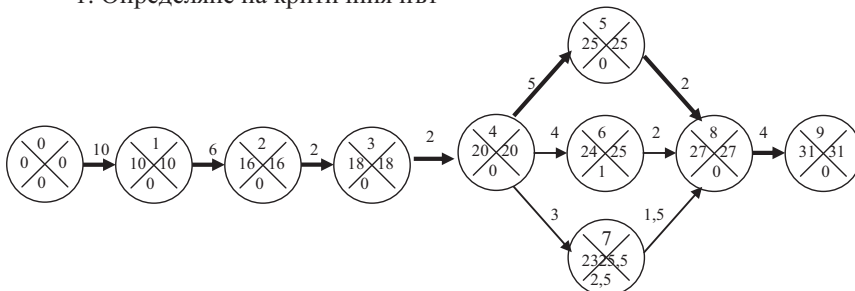
2. Най-късният момент, в който производителят на част А трябва да започне работа, ако целият процес трябва да бъде извършен възможно най-бързо е 11 седмица.

3. Забавяне на изработването на изпитателния механизъм

$26 - 20 = 6$ седмици

5.1.4. ПРОЕКТИРАНЕ НА ФАР ЗА ВЕЛОСИПЕД

1. Определяне на критичния път



5.2. ТЕСТОВЕ

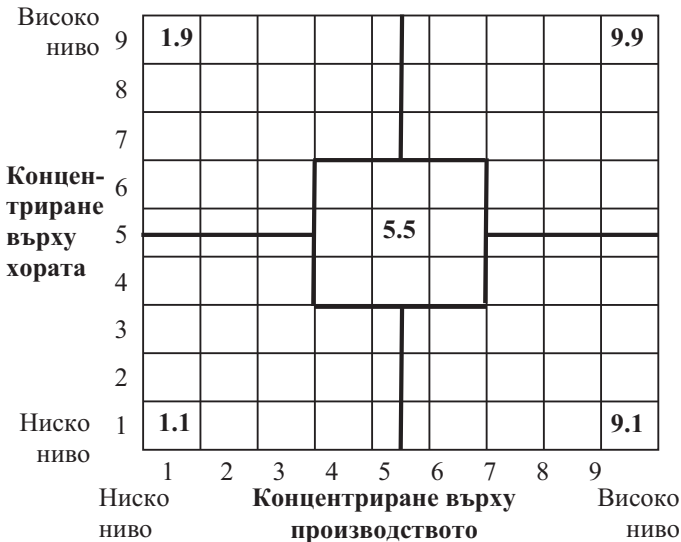
5.2.1. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА СТИЛА НА УПРАВЛЕНИЕ

За да определите своя управленски стил, направете следното:

Умножете броя на отговорите А, Б, В, Г и Д със съответните коефициенти за хоризонталата и вертикалата:

Хоризонтала					Вертикала						
A		x	1	=		A		x	1	=	
Б		x	1	=		A		x	9	=	
В		x	9	=		A		x	1	=	
Г		x	5	=		A		x	5	=	
Д		x	9	=		A		x	9	=	

Всяка от двете суми от точките разделете на 6, за да получите координатите на точката, определяща в зоната на кой стил на управление се намирате.



Преценете какъв мениджър сте или бихте бил, като анализирате баланса в отношенията си към хората и към производството.

5.2.2. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА МОТИВАЦИЯТА

Оценете отговорите си по следния начин: ИС - +3, С - +2, МС - +1, НЗ - 0, МН - -1, НС - -2, ИН - -3.

Твърденията са разделени в пет групи. Сумирайте точките от твърденията за всяка група:

- 1) 10, 11, 13, 18 – потребности за самореализация;
- 2) 6, 8, 14, 17 - потребности за признание;
- 3) 5, 7, 12, 15 - потребности за принадлежност;
- 4) 2, 3, 9, 19 - потребности за сигурност;
- 5) 1, 4, 16, 20 – физиологични потребности.

Пирамида на потребностите на Маслоу



Групата потребности, за която имате най-голямото положително число е основата на Вашата пирамида, а групата потребности, за която имате най-малкото (отрицателно) число е върха на пирамидата Ви.

Удовлетворяването на потребностите, които са в основата на пирамидата Ви е силен мотиватор за Вас за работа, а удовлетворяването на потребностите от върха няма да Ви мотивира за труд.

5.2.3. ОРГАНИЗАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ

Означете колко сигурен се чувствате в своя избор, като оцените всяко твърдение с 1, 2, 3 или 4 според следната процедура: 1- не сте никака

сигурен във Вашия избор, 2 – имате известно съмнение за Вашия избор, 3 – почти сигурен сте във Вашия избор, 4 – напълно сигурен сте във Вашия избор.

Пребройте колко имате съответно 1, 2, 3 или 4. Интерпретацията е следната: ако преобладават оценки 1 - Вие не сте никак уверен във Вашето организационно поведение, 2 - Вие не сте много уверен във Вашето организационно поведение, 3 - Вие сте почти уверен във Вашето организационно поведение, 4 - Вие сте напълно уверен във Вашето организационно поведение.

5.2.4. ПОВЕДЕНИЕ, СВЪРЗАНО СЪС СТРЕСА

Сумирайте общо, за да получите какъв тип сте.

<u>Сума</u>	<u>Тип поведение</u>
-------------	----------------------

> 122	Силно изразен тип А
-------	---------------------

99-121	Средно изразен тип А
--------	----------------------

90-98	Слабо изразен тип А
-------	---------------------

80-89	Тип Х
-------	-------

70-79	Слабо изразен тип Б
-------	---------------------

60-69	Средно изразен тип Б
-------	----------------------

< 60	Силно изразен тип Б
------	---------------------

Най-силно застрашени от стрес са хората от тип А, по-малко – от тип Х и най-малко – от тип Б.

5.2.5. ЛИДЕРСТВО

Определете Вашата LPC сума и изяснете Вашия лидерски стил.

Ако сумата е 64 и повече, според Фидлер Вие сте с висок LPC – резултат. Това е човек, който казва на най-малко предпочитания си сътрудник „Дори и да не мога да работя с Вас, Вие все едно можете да бъдете спокоен”. Поради своята чувствителност по отношение на другите,

личност с висок LPC се разглежда като лидер, ориентиран към потребностите и отношенията с хората.

Ако сумата е 57 и по-ниска, Вие сте с нисък LPC – резултат. Това е човек, който описва най-малко предпочитания си сътрудник в много неблагоприятна светлина. Той казва: „Работата е изключително важна за мен. Вие сте лош сътрудник и ми пречите да си върша работата, следователно не мога да Ви приема и в никакво друго отношение”. Личност с нисък LPC се определя като лидер, ориентиран към задачите.

Сума между 58 и 63 означава възможна смесица от двете. Ако сте в тази група, Фидлер посочва, че вероятно ще трябва да се определите ясно към какво се ориентирате.

5.2.6. ОРГАНИЗИРАНост

Оценете Вашите отговори с точки според приложената таблица.

Въпрос	Отговори/точки				
	а	б	в	г	д
1	4	0	6	2	-
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	-
4	0	0	6	-	-
5	0	6	0	0	-
6	2	1	0	4	6
7	3	0	0	6	-
8	2	6	-	-	-
9	3	0	0	6	-
10	6	3	1	0	-
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	-
13	2	0	0	6	-

Сума от 72-78 точки: Вие сте организиран човек. Единствената препоръка е: не се задържайте на достигнатото равнище, развивайте своята самоорганизация. Не мислете, че сте достигнали върха. Организацията за разлика от природата има най-голям ефект за този, който смята нейните ресурси за неизчерпаеми.

Сума от 63-71 точки: Смятате организацията за неотделима част от Вашата работа. Това Ви дава несъмнено преимущество пред тези, които прибегват до организацията при крайна необходимост. Трябва да обръщате повече внимание на самоорганизацията, да я усъвършенствате.

По-малко от 63 точки: Във Вашата дейност организацията е непостоянно явление – проявява се при определени случаи, след това изчезва. Постарайте се да анализирате дейността си, разходите на време, техниката на работа. За да станете организиран е необходимо да превъзмогнете себе си, да проявите воля и упоритост.

5.2.7. ПАСИВЕН, НАСТОЯТЕЛЕН ИЛИ АГРЕСИВЕН СТЕ?

Правилните отговори са: В – 2, 3, 6, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 23, 25, 27, 28, 29, 30; Н – 1, 4, 5, 7, 8, 13, 14, 18, 20, 24, 26.

Всеки правилен отговор Ви носи 1 точка. Сумирайте всички точки.

Ако сумата Ви е по-малка или равна на 10, Вие вероятно не сте настоятелен. Сума от 11 до 24 предполага, че сте настоятелен. Сума равна и по-голяма от 25 означава, че сте агресивен.

Повторете теста след 30 дни, за да видите стабилността на Вашите отговори. Можете да дискутирате отговорите с близък приятел, за да разберете дали той Ви възприема по същия начин.

5.2.8. ДАЛИ СТЕ ДОБЪР „ПОЛИТИК“?

Всеки отговор „повече съгласен“, се оценява с 1 точка. Сбор от 15 и повече точки предполага, че Вие можете да бъдете добър политик. По-

големия сбор също предполага, че имате силна потребност от власт. Сбор от 4 точки и по-малко предполага, че не сте склонен към политически маневри и не се стремите към властта.

Тестът не претендира за научност и цели да стимулира мисленето по изучаваните проблеми.

2. Фокусът (акцента) на проеобразуващата промяна е цялата фирма.
3. Насоката на тактическата промяна е към отделни фирмени подсистеми.
4. Ролята на висшето ръководство при преориентиращата промяна е обща и специфична подкрепа на промените.

5.3.2. РЕАКТИВЕН И ПРОАКТИВЕН ПОДХОД

Припомнете си и попълнете празните полета:

1. Когато мениджърите разработват и изпълняват програма, която осигурява своевременно и планирано действие при промяна на фирмените дейности, се използва подхода планиране на промяната.
2. Подходът, който е бърз и се отнася за малки или ежедневни проблеми във фирмата е реагиране на промяната.

		Р							
		Е							
П	Л	А	Н	И	Р	А	Н	Е	
		Г							
		И							
		Р							
		А							
		Н							
		Е							

5.3.3. ФАКТОРИ ЗА ПРОМЕНИ ВЪВ ФИРМАТА

5.3.3.1. ВЪНШНИ ФАКТОРИ ЗА ПРОМЯНА

¹ П											⁴ С	
О											О	
Л											Ц	
² И	К	О	Н	О	М	И	Ч	Е	С	К	И	
Т											А	
И											Л	
Ч											Н	
³ Т	Е	Х	Н	О	Л	О	Г	И	Ч	Н	И	И
С									⁶ Ф			
⁵ К	О	Н	К	У	Р	Е	Н	Ц	И	Я		
И									З			
									И			
									Ч			
									Е			
									С			
									К			
									И			

5.3.3.2. ВЪТРЕШНИ ФАКТОРИ ЗА ПРОМЯНА

							³ П	
¹ С	² Т	Р	У	К	Т	У	Р	А
	Е						О	
	Х						Д	
	Н						У	
⁴ Х	О	Р	А				К	
	Л						Т	
	О							
	Г							
	И							
	Я							

5.3.3.3. ФАКТОРИ ЗА ПРОМЕНИ ВЪВ ФИРМАТА

Отговорите на въпросите са следните:

1. Икономически фактори за промени са инфлацията, националния продукт, финансовата политика.
2. Социалните фактори за промени са ценности, норми, отношения, навици, обичаи, демографски особености.
3. Физическите фактори за промяна са напр. вода, въглища, газ и т.н.
4. Промените в организационната структура могат да възникнат в резултат от разрастване на фирмата или промяна на целите.
5. Проблем, който често притеснява мениджърите, осъществяващи промяна в технологията е как да се постигне баланса между новото и установената практика.

5.3.3.4. ВЪНШНИ И ВЪТРЕШНИ ФАКТОРИ ЗА ПРОМЯНА

П	Р	О	Д	У	К	Т	И							
О														
Л						Х	О	Р	А					
И				К	О	Н	К	У	Р	Е	Н	Ц	И	Я
Т	Е	Х	Н	О	Л	О	Г	И	Я					
И													Ф	
Ч		И	К	О	Н	О	М	И	Ч	Е	С	К	И	
Е													З	
С													И	
К													Ч	
И													Е	
			С	О	Ц	И	А	Л	Н	И			С	
													К	
С	Т	Р	У	К	Т	У	Р	А					И	

Външни фактори за промяна – политически, икономически, технологични, социални, конкуренция, физически.

Вътрешни фактори за промяна – структура, технология, продукт, хора.

5.3.4. ОБЕКТИ НА ФИРМЕНА ПРОМЯНА

									А
									Д
									М
Т	Е	Х	Н	О	Л	О	Г	И	Я
		О						Н	
		Р						И	
		А						С	
								Т	
								Р	
								А	
								П	
								И	
								Я	

5.3.5. СТЕПЕН НА УЧАСТИЕ НА ПОДЧИНЕНИТЕ ВЪВ ВЗЕМАНЕТО НА РЕШЕНИЯ ЗА ПРОМЯНА

				У								
				Ч								
				А								
Е	Л	Н	О	С	Т	Р	А	Н	Н	О		
	Е			Т								
	Л			И								
	Е			Е								
	Г											
	И											
	Р											
	А											
	Н											
	Е											

5.3.6. ХАРАКТЕРИСТИКИ НА РЪКОВОДЕЩИЯ ПРОМЯНАТА

1. Ръководещите промяната са самоуверени, настоятелни, енергични и склонни към поемане на рискове. Това са личностни качества.

2. Ръководещите промяната изповядват идеи, които са “заразителни” за останалите, следват нетрадиционни планове за действие, развиват възможностите на другите и с охота ги хвалят и насърчават. Това е лидерско поведение.

3. Ръководещите промяната са с дългогодишен опит в някоя фирма, обикновено постът, който заемат, е в средата на управленската йерархия, имат власт за вземане на решения, познават задълбочено отрасъла, в който работят, имат опит от работа в различни отдели и предприятия. Това е професионален опит.

5.3.7. МОДЕЛ НА ЛЮИН ЗА ПРОМЯНА НА ФИРМАТА

Припомнете си етапите от Модела на Люин за промяна на фирмата. Поставете наименованията на етапите пред съответните описания и ги подредете правилно. Попълнете наименованията в дадените по-долу полета.

„Размразяване” – Осъзнаване на необходимостта от промяна.

„Промяна” – Преместване от старото към новото положение.

„Замразяване” – Сигурност, че промяната е въведена трайно.

Р	А	З	М	Р	А	З	Я	В	А	Н	Е
		А									
		М									
П	Р	О	М	Я	Н	А					
		А									
		З									
		Я									
		В									
		А									
		Н									
		Е									

5.3.8. ИЗТОЧНИЦИ НА СЪПРОТИВА СРЕЩУ ПРОМЕНИТЕ

5.3.8.1. ИЗТОЧНИЦИ НА СЪПРОТИВА СРЕЩУ ПРОМЕНИТЕ

Източниците на съпротива срещу промените са попълнени в полетата.

И		Н	Е	И	З	П	О	Л	З	В	А	Н	Е		М	Н	Е	Н	И	Е	Т	О
К	Т		З	А	П	Л	А	Х	И		З	А		Х	О	Р	А	Т	А			
О	Я	Т	В	Ъ	Р	Д	О		О	П	Р	Е	Д	Е	Л	Е	Н	И		Н		Н
Н	С	З	А	П	Л	А	Х	И		З	А		В	Л	А	С	Т	Т	А	Е		А
О	Н	С	Т	Р	А	Х		О	Т		Н	Е	П	О	З	Н	А	Т		Щ		
М	А	О															О		А		Х	
И		Ц		Н	А	В	И	Ц	И	С	И	Г	У	Р	Н	О	С	Т				О
Ч	Н	И	Н	Е	Р	Т	Н	О	С	Т		Н	А		К	О		О		В		Р
Е	А	А													Л				Ъ		А	
С	С	Л	И	П	С	А		Н	А		С	Ъ	Ч	У		Е				В		Т
К	О	Н							Е	И	В	Т	С	В		К						А
И	Ч	И		Ф	А	К	Т	О	Р	И						Т	И	В	А	Ф		
	Е	Н	О	С	Т		Н	А		П	Р	О	М	Я	Н	А	Т	А		И		
Ф	А	К	Т	О	Р	И										А	Т	А	М	Р		

5.3.8.2. ИЗТОЧНИЦИ НА СЪПРОТИВА СРЕЩУ ПРОМЕНИТЕ

1. Изброените източници на съпротива са индивидуални и на фирмата, както следва:

Източници на фирмата

Заплахи за властта

Индивидуални източници

Сигурност

Индивидуални източници

Навици

Индивидуални източници

Икономически фактори

Източници на фирмата

Тясна насоченост на промяната

Източници на фирмата

Твърдо определени неща във фирмата

Източници на фирмата

Инертност на колектива

Индивидуални източници

Социални фактори

<u>Индивидуални източници</u>	Липса на съчувствие
<u>Индивидуални източници</u>	Страх от непознатото
<u>Източници на фирмата</u>	Заплахи за властта
<u>Източници на фирмата</u>	Неизползване мнението на хората

2. Конкретните източници на съпротива за всеки от изброените примери са следните:

Променяне на работата или взаимовръзките	<u>Сигурност</u>
Хората не са в областта на промяната	<u>Заплахи за хората</u>
Работна система за оценяване и възнаграждаване	<u>Твърдо определени неща във фирмата</u>
Децентрализирано вземане на решения	<u>Заплахи за властта</u>
Норми на групата	<u>Социални фактори</u>
Изолиране на отделните трудови колективи	<u>Липса на съчувствие</u>
Използване на помощ само от време на време	<u>Неизползване на мнението на хората</u>
Промяна на структурата без съобразяване с другите спорни въпроси	<u>Тясна насоченост на промяната</u>
Нова работа, нов началник	<u>Страх от непознатото</u>
Промяна на заплащането	<u>Икономически фактори</u>
Променяне на работата	<u>Навици</u>
Норми на колектива	<u>Инертност на колектива</u>

Източници на фирмата

<u>Заплахи за хората</u>	Хората не са в областта на промяната
<u>Твърдо определени неща във фирмата</u>	Работна система за оценяване и възнаграждаване
<u>Заплахи за властта</u>	Децентрализирано вземане на решения
<u>Неизползване на мнението на хората</u>	Използване на помощ само от време на време
<u>Тясна насоченост на промяната</u>	Промяна на структурата без съобразяване с другите спорни въпроси
<u>Инертност на колектива</u>	Норми на колектива

Индивидуални източници

<u>Сигурност</u>	Променяне на работата или взаимовръзките
<u>Социални фактори</u>	Норми на групата
<u>Липса на съчувствие</u>	Изолиране на отделните трудови колективи
<u>Страх от непознатото</u>	Нова работа, нов началник
<u>Икономически фактори</u>	Промяна на заплащането
<u>Навици</u>	Променяне на работата

5.3.9. УПРАВЛЕНИЕ НА СЪПРОТИВАТА КЪМ ПРОМЕНИТЕ

1. Правилното попълване на полетата, дадени по-долу е следното:

Управлението на съпротивата срещу промяната е по-скоро начин на работа с източниците на съпротива, отколкото опит за подчиняване или побеждаване на съпротивата.

2. Методите за управление на съпротивата към промените са попълнени в полетата.

И	Н	Ф	О	Р	М	И	Р	А	Н	О	С	Т		И		К	О	М	У	Н	И	К	А	Ц	И	И
М	А	Н	И	П	У	Л	И	Р	А	Н	Е		И		П	Р	И	В	Л	И	Ч	А	Н	Е		
															Р				Е							
															Е				С							
															Г				Н							
															О				Е							
															В				Н							
															О				И							
															Р				Е							
															И											
																			И							
															И											
																			П							
															С				О							
															П				Д							
															О				Д							
															Р				Ъ							
															А				Р							
															З				Ж							
													П	Р	И	Н	У	Д	А	А						
															М				Н							
															Я				Е							
У	Ч	А	С	Т	И	Е		И		В	К	Л	Ю	Ч	В	А	Н	Е								
															А											
															Н											
															Е											

3. Правилното попълване на полетата е следното:

Методът за управление на съпротивата към промените „Преговори и споразумяване” обикновено се използва, когато някои хора или групи ще загубят от промяната и те оказват значителна съпротива.

Методът за управление на съпротивата към промените „Участие и включване” обикновено се използва, когато инициаторите нямат цялата

информация, която им е необходима за проектиране на промените и когато другите оказват значителна съпротива.

Методът за управление на съпротивата към промените „Манипулиране и привличане” обикновено се използва, когато другите тактики не са приложими или са много скъпи.

Методът за управление на съпротивата към промените „Улеснение и поддържане” обикновено се използва, когато хората се съпротивяват, защото проблемите са нереални.

Методът за управление на съпротивата към промените „Принуда” обикновено се използва, когато промяната трябва да се извърши бързо и инициаторите на промяната притежават значителна власт.

Методът за управление на съпротивата към промените „Информираност и комуникации” обикновено се използва, когато е необходима повече информация или информацията и анализа не са точни.

4. Списъците с предимствата и недостатъците на всеки от методите за управление на съпротивата към промените са следните:

Предимства на методите за управление на съпротивата към промените

Информираност и комуникации	Индивидите са убедени, хората често са подпомогнати за осъществяване на промените
Участие и включване	Хората, които участват ще се обвържат с осъществяването на дело на промените и някои информации, които те имат, ще вложат в плана на промените
Улеснение и поддържане	Това е най-добрият подход при наличие на проблеми

	по реструктурирането
Преговори и споразумяване	Това е относително лесен начин за избягване на значителна съпротива
Манипулиране и привличане	Може би е относително бързо и Нескъпо разрешение на съпротивата срещу промените
Принуда	Може да преодолее бързо всеки вид съпротива

Недостатъци на методите за управление на съпротивата към промените

Информираност и комуникации	Необходимо е много време, ако са Включени много хора
Участие и включване	Необходимо е много време и може да доведе до неподходяща промяна
Улеснение и поддържане	Необходимо е време, скъпо е и все пак може да не е сполучливо
Преговори и споразумяване	Постигането на съгласие може да струва скъпо
Манипулиране и привличане	Може да доведе до бъдещи проблеми, ако хората се чувстват манипулирани
Принуда	Рисковано е, тъй като може да скара хората с инициаторите

5.3.10. ПРОГРАМА ЗА ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ

Фазите на програмата за фирмено развитие са попълнени в полетата.

Р		Д	О	С	Т	И	Г	А	Н	Е		Н	А		Ц	Е	Л	И	Т	Е		
А																						
З		М	Е	Ж	Д	У	Г	Р	У	П	О	В	О		Р	А	З	В	И	Т	И	Е
В																						
И																						
Т							Ц	Е	Л	И		Н	А		Ф	И	Р	М	А	Т	А	
И																						
Е																						
		С	Т	А	Б	И	Л	И	З	И	Р	А	Н	Е								
Н																						
А														О	Б	У	Ч	Е	Н	И	Е	
К																						
О	Л	Е	К	Т	И	В	А															

5.3.11. КЛЮЧОВИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕШНО РАЗВИТИЕ НА ФИРМАТА

1. Ключовете за сполучливо развитие на фирмата са следните: старателен преглед на фирмата; обезпечаване на поддржката на висшето ръководство; насърчаване на участието, което оказва влияние върху промяната; поощряване на отворени комуникации; възнаграждаване на този, който съдейства на промяната.

2. Накратко въздействието на всеки от тях е следното:

Старателен преглед на фирмата - Предвиждане на ефекта върху социалната система и културата

Обезпечаване на поддржката на висшето ръководство - Привличане на персонала на страната на промяната; решаване на проблемите на властта и контрола

Насърчаване на участието, което оказва влияние върху промяната -
Минимизиране в преходния период на проблемите, свързани с контрола,
съпротивата и препроектиране на работата

Поощряване на отворени комуникации - Минимизиране в преходния
период на проблемите, свързани със съпротивата и информационната и
контролна системи

Възнаграждаване на този, който съдейства на промяната -
Минимизиране в преходния период на проблемите, свързани със
съпротивата и контролната система

ЛИТЕРАТУРА

1. Ганчев, П., Основи на мениджмънта, Софттрейд, С., 2008
2. Ганчев, П., Д. Дончев, Анализ и проектиране на системи за управление, С., 2005
3. Гераскова, О., Мениджмънт на промените, ТУ - София, С., 1999
4. Гераскова, О., Мениджмънт на промените (Управление на промените), Авангард Прима, С., 2013
5. Колчагова, Б., Мениджмънт на човешките ресурси, ИК "Кинг", С., 2006
6. Маринов, Г., Маркетинг на потребителски стоки и услуги (теоретико-приложни аспекти), ВУ КТП, С., 2010
7. Маринов, Г, М. Велев, О. Гераскова, Икономика на предприемаческата дейност, "Информа Интелект", С., 2001
8. Сотирова, Д., Фирмена култура, Виртуален център за музика, култура и научни изследвания, С., 2003
9. Cole G. A., Personnel and Human Resource Management, L., N.Y., Continuum, 2012
10. Duty statements and selection criteria, Quinsland University of Technology, 2015
11. Gravet L., R. Fiore-Kittel, Unleashing the Potential of Virtual Human Resource Teams, www.e-HumanResources.com, 2012
12. Makklilland D. C., Employee Motivation, the Organisational Environment and Productivity, Accel-Team.com, 2015
13. Selection and Appointment Processes, Quinsland University of Technology, 2015
14. www.Businessballs.com

Доц. д-р инж. О. Гераскова

ОСНОВИ НА МЕНИДЖМЪНТА В ЖП ТРАНСПОРТА

Българска
Първо издание

проф. д-р инж. С. Велев
проф. д-р инж. К. Ангелов
проф. д-р инж. О. Андреев

Формат 60/90/16
Печатни коли 12,5

ISBN 978-619-239-451-6

Авангард Прима
София, 2020