

Теоретиците от школата на човешките отношения Елтън Мейо, Дъглас Макгрегър и Честър Бърнард са свързани преди всичко с теоретичното разработване и широкото използване в практиката на обучение на специалисти по бизнеса на нови дисциплини, като индустриална психология, организационно поведение и т.н., в центъра на които стои човешкото поведение. Заедно с това в практиката на изследването на организациите навлизат редица нови методи, като: изследване на мотивацията на поведението на човека в организацията, също така изследвания на комуникациите в организацията, изследване на поведението на човека в малките групи, регулиране на отношенията им в тези групи и др.

Книгата "Управление на човешките ресурси" от Катя Владимирова, Кирил Спасов и Нако Стефанов представлява проследяване на разработването на различни теории за управлението на човешките ресурси от доиндустриалната епоха до наши дни. На мен лично книгата ми хареса, тъй като съдържа много информация, проследява развитието на управленската наука по отношение на хората, постиженията които се направени и развитието на схващането, че човек не е безоотговорен и безинициативен, който се стреми само към удовлетворяване на своите материални потребности. А напротив, че хората по природа са инициативни, енергични, честолюбиви и се стремят не само към удовлетворяване на материални, но и на духовни потребности и самореализация.

Вниманието към човека, привличането му при изработване на управленски решения, допускане на самостоятелност при изпълнение на предоставените му функции дават възможност за пълно използване на "човешкия фактор", а от тук и за значително повишаване на производителността на труда.

"Необходимо е да създадеш ситуация за стимулиране на човека за по-голяма производителност". Производителността е и количество и качество. Най-добрият начин да се постигнат и двете е чрез хората.

Авторите на книгата много плавно и последователно проследяват отделните теории, характерни за всяка епоха, показват как всяка следваща теория произхожда от предишната, но същевременно с това е обогатена с ново схващане, което е основа за еволюцията в управленската наука за човешките отношения, достига се до понятието групова динамика, организационна култура и др. С появата на груповата динамика се определя нов начин на работа. Мениджърът дава задачата на лидера на групата. Резултатът трябва да бъде свършената работа. Как ще се свърши това решава групата!

Хората извършват работата в групови условия. Необходимо е сигурност, чувство за принадлежност към групата, понякога това е по-важно от условията на работа.

Книгата "Управление на човешките ресурси" ни показва, че да бъдем мениджъри не е толкова сложно, ако хората ни вярват. Най-доброто използвано време е това, което сме инвестирали в хората.

Повечето компании по света използват голяма част от парите си за наемане на хора, а за обучение на тези хора те харчат около един процент от своя бюджет. Чудно, къде инвестират парите си тогава? Голяма част от тези компании изразходват повече време и пари за поддържане на техните сгради и оборудване, отколкото за квалификация и развитие на кадрите си. Но след като добрите резултати зависят от хората, значи има смисъл да се инвестира в тях!

Питър Смит, директор на завода "Дженеръл Сигнал" изказва следното виждане: "Хората ще ви заспят с идеи, ако им позволите". Много е важно да се отнасяме с хората, като с възрастни, да ги третираме като партньори, да уважаваме тяхното достойнство.

С други думи, ако искаме да постигнем висока производителност и следвайките я по-високи резултати, трябва да се отнасяме към работниците като към най-важния капитал.

И като последно нека да отбележим, че ако организацията наистина желае да бъде ориентирана към хората, то тя се нуждае от множество думи за описание на начина, по който хората трябва да се отнасят един към друг.

Понятието управление на организацията - orgware, означава съзнателно систематизирано или несистематизирано въздействие върху факторите и елементите на вътрешната и външната среда на една организация в името на осъществяването на нейните цели. Главните функции на управлението включват:

1. Планиране, т.е. предварителна разработка на нужните фактори и елементи на преобразователната дейност, както и механизмите за тяхното активизиране и мотивиране.
2. Координиране и организиране, т.е. съчетаване на взаимодействията между факторите и елементите на преобразователната дейност.
3. Контрол, т.е. проверка на подготовката и осъществяването на горните дейности, както и резултатите от тяхната реализация.

Факторът управление трябва да се разглежда като динамичен феномен, който е подложен на непрекъснато развитие и изменение. Тези изменения са следствие от множеството фактори на промяна във вътрешната или външната среда на организацията, свързани с технологията, социалната динамика и др. В рамките на двете основни епохи на човешката цивилизация - доиндустриалната и индустриалната епоха, както и започващата се трета епоха, т.нар. постиндустриална, или информационна епоха различаваме различни начини на управление на стопанските организации.

В индустриалната епоха организираната стопанска дейност се осъществява в рамките на два основни начина на управление:

1. Традиционен начин на управление - за който е характерно, че взаимоотношенията между участниците в организацията се основават на кръвното родство. Казано по друг начин, то представлява различните семейни форми на осъществяване на стопанска дейност.
2. Управление на естествения, или прекия контрол - тук трудовото поведение на изпълнителите се осигурява чрез пряк контрол от страна на ръководещия трудовите процеси. Този начин на управление може да бъде описан чрез термините - неголямо организационно пространство и несложна трудова дейност.

Като правило първите промишлени организации се характеризират с управление на

естественя (прекия) контрол. Командният модел на организационна структура, при който няколко души от нейния връх издават заповеди, а голямото мнозинство ѝ се подчинява, се запазва в продължение на почти сто години в качеството на норма. Организациите на командно-контролните структури се характеризира със следното:

1. Обемът на организационното пространство на стопанските организации значително надвишава този на организациите, появили се в доиндустриалната епоха. Създава се йерархична пирамида от управленски равнища.
2. Дейността като цяло значително се усложнява, което създава необходимостта от тясната специализация в рамките на отделните работни места. Като следствие от това възниква широка система от функционално разделение на труда, при която всеки член на организацията изпълнява само специализирана част от цялата дейност.
3. В резултат от относителната примитивност на управленската система не може да се проследи връзката между труда на отделния изпълнител и приноса му към крайния продукт. Поради това се губи и връзката между усилията и трудовото възнаграждение на изпълнителните сътрудници. Като правило на тях започва да им се плаща не за свършена работа, а за работно място, т.е. за длъжност, за стаж, за равнище на образование.

Или с други думи, поражда се системата на т.нар. "статусно диференцирана уравниловка". От друга страна, членовете на една група независимо от това, че могат да имат различен принос в общите трудови усилия, получават еднакъв размер на трудовото възнаграждение, т.е. установява се система на уравниловка. Дългогодишни наблюдения показват, че като правило управлението или организацията на командно-контролните структури (У/ОККС) не използва повече от 25 до 35% от потенциала на своите сътрудници. Причината е в наличието на сериозни проблеми в мотивацията на членовете на организацията за максимизиране на усилията си по осъществяване на целите на организацията вследствие на статусно диференцираната уравниловка.

Командният модел на функциониране на организацията се превръща в сериозно препятствие за използването на огромния потенциал, заложен в заетия в дейността човек, въоръжен с мощта на индустриалната техника и технология. Личността на изпълнителния сътрудник при У/ОККС се разглежда като феномен, който подлежи на

управление единствено чрез прости и преки заповеди, т.е. формира се виждането за т.нар. "човек-винтче". Негативния подход е основен модел на управленско въздействие върху "човека-винтче". Съгласно този подход сътрудникът не е поощряван за добре свършената работа, но в случай, че дейността не е свършена според дадените указания и заповеди, той бива санкциониран. Подобна система на функциониране на организацията затруднява растежа на производителността на труда. Причината е в това, че на практика се осъществява демотивация на членовете на организацията. Негативизмът като подход може да бъде определен като най-неефективния начин на въздействие върху процесите и факторите в една организационна система.

Така У/ОККС постепенно навлиза в противоречие с динамиката на индустриалния прогрес и проявява своята несъстоятелност. Всичко това налага необходимостта от търсене на подходи и начини за усъвършенстване на управлението на организацията.

В края на XIX и началото на XX век се извършва огромна крачка по пътя на усъвършенстване не само на стопанските, но и на организациите като цяло. Родина на новия подход за управление на организираната човешка дейност стават САЩ. Там за първи път се формират навици за систематичен анализ на процесите и се формират механизми за съзнателно въздействие на основата на управленско мислене и философия.

Идеите на научното управление (школата на Тейлър), както става известно това направление, полагат началото на практиката на класическото американско управление. Тейлъризмът изиграва ролята на първа управленска революция. Той става онази сила, чрез която се преодолява командно-контролния начин на функциониране на организацията. Така се създават възможности за развитие на мощния потенциал, скрит в организираната съвместна дейност на хората.

Важна особеност на процеса на индустриализация в САЩ е ускорената промишлена концентрация. Формират се огромни индустриални корпорации. Създават се първите пулове - съглашения за цените на стоките и за размера на производството. Появяват се и първите тръстове. Към края на XIX в. близо 2/3 от промишленото производство дават предприятията, обединени в такива тръстове. В това отношение САЩ значително се отличават от другите промишлени държави в Западна Европа. При тях дълго време, практически до началото на XX век, промишлените организации са относително неголеми фабрики и заводи, характеризиращи се с управление на естествения (прекия) контрол. Друг сериозен проблем е ниското равнище на организационна и техническа култура на американците по онова време в сравнение със страните от Западна Европа.

Именно през този период САЩ придобиват славата на страна с неограничените възможности, с което привличат огромно количество имигранти от Европа, Азия и другаде. Но именно тези хора формират ядрото на трудовите ресурси в САЩ в средата и втората половина на XIX в.

Страните от Западна Европа значително се различават в това отношение от Щатите. При тях промишлените работници имат "зад гърба си" дълголетните традиции на манифактурното производство. То е успяло да създаде определена трудова култура. Липсата на подобен "културен фон" в промишленото развитие на САЩ допълнително усложнява ситуацията в производствените организации.

По онова време значителна част от предприятията в САЩ се намират на етапа на командно-контролния начин на функциониране. На това равнище отговаря и управленското мислене, което се води от разбирането, че "и много да се плаща, и малко да се плаща на работника, той все едно няма да работи достатъчно". Против подобен тип мислене се обявяват цяла редица специалисти, които търсят механизмите за решаване на проблемите стоящи пред организацията. Пробивът в тази област се извършва от Фридерик Уинслоу Тейлър, родоначалник на т. нар. научно управление. През 1903 год. Тейлър представя доклад "Управление на предприятието", като основно място в доклада му заема максимата "The Right Man on the Right Place", т.е. "Подходящият човек на подходящото място". Тази максима е формулирана в следните три принципа:

1. На всеки работник трябва да се възлага висшият тип работа, която е достъпна за неговите знания и умения.
2. Всеки работник трябва да се поощрява така, че той да дава максимума от себе си.
3. Всеки работник, трудещ се в темпа на първокласния работник, трябва да получава в зависимост от характера на изпълняваната работа от 30 до 100% повече в сравнение със средното равнище.

В своя доклад Тейлър подчертава необходимостта от всекидневен урок за изпълнителя, на когото трябва да бъде обяснена задачата, която трябва да извърши. В доклада има и

редица други идеи като например тази, която днес наричаме "йерархия на информацията", т.е. при всеки ръководител да отива само тази информация, която е предназначена за неговото равнище на вземане на решения.

През 1911 год. Тейлър публикува своя втори труд, озаглавен "Принципи на научното управление". Важен момент е, че Тейлър призовава администрацията да поеме цялата организационна дейност, а на индивидуалния работник да бъдат оставени изключително изпълнителските дейности.

Значителен принос за развитието на класическия подход внасят различните теории и концепции, разглеждащи големите организации. На един по-късен етап те са обединени под наименованието класическа организационна теория или административна школа. Но за разлика от научното управление, което е плод на американската организационна мисъл, административната школа е представена главно от западноевропейски авторитети. Безспорен родоначалник на класическата организационна теория е Анри Файол, според когото съществуват пет управленски функции: Планиране, Организиране, Командване, Координиране и Контрол.

Въвеждането на тейлъризма в стопанската организация води до рационализация на дейността на отделния изпълнител. Преодоляват се съществуващите до този момент командно-контролни подходи и статусно диференцираната уравниловка. На практика от ""човек-винтче" изпълнителят се превръща в "рационален човек", т.е. такъв, който добре започва да осъзнава своя икономически интерес, тъй като благодарение на въведения работен стандарт става възможно да се оцени работата му. Работният стандарт (РС) означава: количествени и качествени аспекти на дейността или на изработения продукт; стандартно време и стандартен метод. С появата на РС се формира механизъм за проследяване на дейностните потоци, а оттук и на приноса на отделния изпълнител в рамките на разделението на труда на съвместната работа в организацията. РС служи като база, чрез която се реализира т.нар. формална оценка на извършената дейност (ФОИД). Тя играе ролята на "обратна връзка" в организацията, тъй като дава информация как е осъществена дейността от отделния сътрудник.

Класическото американско управление е такава организация на труда, при която изпълнителите са групирани по функционални структурни звена, специализирани в извършване на част от дейността. При това управление съществуват йерархически подредени управленски равнища, осъществяващи управленската дейност от типа отгоре-надолу и изпълнителната дейност се осъществява въз основа на писмени

регламентации и оценка на базата на "работен стандарт".

Развитието на идеите в областта на управлението, както и постоянно изменящата се реалност в индустриалните организации води до нови измерения в разбирането на човека и начините за повишаване на ефективността на неговия труд. Вторият връх в управленската наука след този, достигнат от класическия подход става концепцията за човешките отношения, известна още като неокласически подход. Посредством откритието на феномена на неформалното тя прави решителна стъпка напред в осъзнаване на човешката страна на организацията. Интересно при тази концепция е това, че тя става изходна база за най-сериозни практически постижения в Япония, различаваща се от западния модел.

По това време се ражда движението "хуманизация на труда" или както още е наречено неохуманистичен подход. Той представлява многообразна съвкупност от възникнали по различно време и на различни места идеи и концепции за интеграция на личността в организацията, повишаване на мотивацията и усъвършенстване на стила на ръководство.

Теорията за "човешките отношения", в чието създаване особено голям е приносът на Елтън Мейо, се формира в отговор на реално съществуващи прооблеми и противоречия, изразени в недостатъчното развитие на кооперативните заложи на хората в процеса на индустриална динамика. Значителен принос на движението за "човешките отношения" в управленската мисъл и практика е откритието на ролята на неформалните фактори в живота на организацията. Движението за "човешките отношения" поради изключителното новаторство на своите идеи се издига до равнището на алтернативен модел на тейлъризма, с което заслужено завоюва наименованието неокласически подход. То формулира понятието за груповия човек, което се противопоставя на рационалния човек на Тейлър.

Разликата между организацията на командно-контролните структури и тейлъристкия модел е само в механизмите на изпълнение. При ОККС тези указания са във вид на прости и преки заповеди. Според Тейлър за нормалното функциониране на организма е достатъчно всеки строго да изпълнява предписанията във вид на работен стандарт. За Мейо работният стандарт е необходим, но не е достатъчен. Нужно е и сътрудничество и "човешки отношения". За разлика от тейлъризма, който акцентира върху формалната организация, движението за човешките отношения насочва вниманието върху неформалната. Оттук и търсенето на такива методи, които да разрешат трудностите на производствената организация чрез постигането на хармония и разбирателство между



работници и ръководство.

Е. Мейо подчертава, че описанието на човечеството като орда от индивиди, в която всеки е воден от собствения си интерес и всеки в търсенето на недостигащи средства преборва своя съсед, е недостатъчно. За всички нас чувството за сигурност произхожда от принадлежността към дадена група. Когато връзката с групата се изгуби, никаква финансова печалба, никакво безопасно работно място не могат да я заменят.

Формулирането на "груповия човек", установяването на факта, че работниците не действат като изолирани индивиди, а като членове на определена група, води до радикална промяна на възгледите за движещите сили в организацията и стимулирането на производствените постижения.

Движението за "хуманизация на труда" се обосновава с критика на съществуващото състояние, както на макроравнище, така и на равнище отделна стопанска организация. Що се отнася до последната тя се концентрира върху нуждата от отхвърляне на тейлъристка организация на труда и подобряване на качеството на трудовия живот. В основата седи необходимостта от интегриране на работника в организацията, в предприятието и постигане на хуманна организация на производството. За това трябва по думите на Фрийдман - един от теоритиците, чийто виждания са сред идейните източници на движението, "тройствена преоценка на труда - интелектуална, морална и социална". Съдържанието на интелектуалната преоценка на труда е в преодоляването на противопоставянето между изпълнителския и управленския труд, постепенно привличане на изпълнителите във вземането на управленски решения по въпросите на техния собствен труд. Привличането във вземането на решения означава интелектуализация на труда. Обогащането с интелектуални компоненти е предпоставка за неговата морална преоценка, т.е. в превръщането му в източник за професионална гордост и самоуважение на работника. Но за да се превърне трудът в ценност за самия работник е нужно още едно условие - разбирането на социалната ценност на собствения труд, т.е. социална преоценка. А това означава тясно сътрудничество между него и организацията чрез създаване на условия за развитие и израстване във времето, на система за признание и възнаграждение на постиженията. Така след "човека-винтче" на ОККС, на тейлъристкия "рационален" или "икономически човек", след "груповия човек" на Мейо стигаме до нов тип личност. Нея може да определим като "интегриран" или "цялостен човек".

Дъглас Макгрегър разработва теорията Х и теорията У. Теорията Х представя

вижданията за работника на този тип ръководители, които смятат, че човек по природа е ленив, мрази отговорността и предпочета да бъде ръководен. Според виждането на теория Y, изхождайки от обратите на X представи, основната задача на управляващия е да се дадат възможности на хората сами да се развиват.

От 50-те години насам в Япония се формира ново направление в управленската мисъл и практика, станало известно с наименованието японско управление. В основата на подходите на това управление, ориентирани към микроравнище, т.е. към самостоятелната стопанска организация, стоят идеи, дошли от западните и по-точно от американските школи по мениджмънт, включително схващания на неокласическия подход. Резултатът е постигането на качествено ново равнище в динамиката на управленската практика, която напълно заслужено може да се определи като втора управленска революция.

Японското управление се характеризира със сложен и комплексен характер. Ключов момент за неговото обяснение е факторът на активизма, т.е. на целенасочените усилия по непрестанно усъвършенстване на съществуващите управленски механизми и системи. В тази връзка може да се говори за няколко етапа при изграждането на японското управление на производството, а именно:

I етап - етап на активното внедряване на класическото американско управление. Първите усилия, които се правят в Япония по усъвършенстване на управленската система датират от втората половина на 40-те години. По онова време за японските организации като правило е характерно наличието на управление от типа на командно-контролна структура. В условията на огромната разруха в резултат на краха във Втората световна война пред японските фирми и предприятия стои като единствен проблем елементарното оцеляване. Самото оцеляване обаче е свързано с преодоляването на някои дълбоко вкоренени в културата на японските организации недостатъци. Първоначалните стъпки по усъвършенстване са свързани както със запознаването с опита на класическото американско управление, така и с изстрадани от собствената практика подходи.

II етап - разработка на оригинални подходи в управлението. Ако първоначално за водещите японски фирми е достатъчно да внедряват класическите американски подходи по управление на производството, то от средата на 50-те години става абсолютно необходимо усъвършенстване, което да надхвърля направеното дотогава. Като първа стъпка в разработката на оригинални подходи трябва да се разглежда развитието на системата за постоянни работници. На практика на едно ядро от

сътрудници в големите производствени организации се гарантира т. нар. "доживотен наем", в смисъл, че ако те демонстрират нужните усилия и резултати, даже в условията на спад те няма да бъдат съкратени и няма да останат на улицата. Формирането на категорията на постоянните работници става основа за изграждането и на т.нар. "фирмени профсъюзи" и постепенен спад на напрежението в трудовите отношения. В същото това време активно се работи по усъвършенстване на системата по управление на качеството.

III етап - формиране на японския подход на управление. През този период в завършен вид се формира ядрото на японския подход по управление - Системата за тотално управление на качеството, Системата за материалните потоци и Системата за тотална поддръжка на оборудването. От средата на 70-те години японският опит по качеството става обект на изучаване от страна на САЩ, които правят опити за неговото внедряване.

IV етап - утвърждаване на японския подход по управление в световен план. Именно на този четвърти етап японското управление се утвърждава като цивилизационен феномен. В САЩ, в страните от Европа, Азия и Латинска Америка упорито се изучава японският опит и най-доброто от него се внедрява. Блестящ пример за това е създаването през 1983 год. от страна на "Дженеръл Мотърс" с помощта на "Тойота" на известния завод NUMMI. Този завод се основава напълно на принципите на японското управление. Резултатите не закъсняват. Още през 1986 год. по своите основни производствени показатели предприятието се доближава до тези на заводите в Япония. На практика може да се говори, че японската школа получава признание именно като нов качествен етап в развитието на управленската мисъл и практика.

V етап - етап на усилията по качествено усъвършенстване на японския подход по управление на производството. От началото на 90-те години след края на т.нар. "икономика на спекулативния растеж" японските фирми навлизат в период на рецесия. В резултат на рязкото пакачване на йената спрямо другите парични единици с изключителна острота се поставя проблемът за понижаване на себестойността на произвежданите продукти. Във връзка с това в Япония възниква ново направление в управлението на производството, което можем да наречем система за тотално намаление на себестойността.

Японското управление по своята същност представлява комплекс от няколко основни подхода по отношение на различните аспекти на преобразователната дейност. Тези подходи са:

- системата за тотално управление на качеството
- системата за управление на материалните потоци
- системата за тотална поддръжка на оборудването;

В основата на всеки от тези подходи лежи една или друга управленска технология, родени от американската школа по мениджмънт. Същността на новото е в активното включване на целия персонал в дейността. Ключовите група механизми са:

1. Механизми за свързване на дългосрочните цели на фирмата с интересите на постоянния сътрудник, които включват:

- процедура за подбор на персонала, при която основни критерии са не само сътрудникът да умее да работи, но и това, доколко той притежава нагласа и желание да си сътрудничи с хората в групата и организацията
- добре формулирана организация на кариерата на постоянния сътрудник с помощта на т.нар. "квалификационна система" в рамките на "доживотния наем", която позволява ротация на функции и растеж на място.
- широка и целенасочена система за вътрешнофирмено обучение и квалификационно усъвършенстване на сътрудниците, създаваща многофункционални сътрудници.
- система за вътрешнофирмено социално осигуряване

- система за участие в печалба и управление на макроравнище;

2. Механизми за свързване на целите на отделното производствено звено с интересите на постоянния сутредник, а именно:

- формиране на малки групи по усъвършенстване на дейността

- неформални групи по формиране лоялност към фирмата

- отлично разработени многокритерийни системи за формална оценка на извършената дейност и трудовите резултати на сътрудника на базата на т.нар. аналитичен подход, който позволява в значително по-голяма степен да се осъществи обратна връзка.

Естествено, че даденото разделение е до голяма степен условно и служи главно за анализ на цялостната система. В реалната практика всички механизми са тясно свързани, влияят си и взаимодействат помежду си. Доказалите се в живота успешни пътища в дадена компания скоро намират разпространение в другите, поради което може да се каже, че се формира общ модел на управление. Общото е в мисленето, което се основава на т.нар. философия на позитивния подход. Съществуват два основни момента. Първият е свързан с необходимостта от създаване на климат за непрекъснато усъвършенстване на хората и извършваната от тях дейност като условие за успешно организационно развитие.

Подобрението означава признаване на грешките, недостатъците, отклоненията, загубите и т.н., за да може след като тези неща се признаят, да се търсят начини за тяхното премахване. Но това признаване изисква всеки един, включен в организационните процеси, да признае своите грешки не само пред себе си, но и пред организацията. В случай, че се прилага негативен подход, т.е. санкции за извършени грешки, това означава, че не само тези грешки няма да бъдат признавани, но ще бъдат скривани. Като краен резултат няма да има подобрения.

Поради това в този случай позитивния подход предполага не санкции в случай на

отклонения, а поощрения в случай на постижения и подобрения, т.е. използване на подхода не на "тоягата" , а не "моркова".

Вторият момент е свързан с нуждата от създаване на сцепление на групите в организацията. Това става не само по пътя на формиране на конкуренция между различните групи в организацията, но преди всичко чрез намаляване на равнището на личностното противопоставяне в отделната група. Критерийте за оценка на извършваната дейност от отделния сътрудник трябва да бъдат личностно ориентирани, т.е. като основа за отчитане да се смята минало постижение на същия този човек в дейността. Така, че всеки един да се "състезава" не с другите, а със самия себе си за подобряване на собствените си постижения.

Гореспоменатият подход представлява управленски инструменти, основаващи се на философски разбирания с хуманистично съдържание. Изгладената по този начин управленска култура формира организационна среда и производствена атмосфера, които разкрепостяват трудовата и новаторска инициатива и пускат в движение велика производителна сила - тази на съучастието. Всичко това ни дава право да определим японското управление като втора управленска революция, която издига на ново качествено равнище организацията.

Основна управленска задача в организацията е тази да се мотивират, т.е. да се подбудят хората към ефективна работа и използване на собствения потенциал. Наличието на многообразни концепции и възгледи по този въпрос е свидетелство за голямата сложност на проблемите за мотивацията на личността. От друга страна, това говори за огромното значение на този проблем, както за отделния индивид и организацията, така и за обществото като цяло.

Според някои виждания "мотивацията е процес на пробуждение на себе си и другите към достигане на личните цели или целите на организацията". Други разглеждат мотивацията като "степен на желание и избор, която е необходима на дадена личност за да се ангажира да прояви едно или друго поведение".

Важен момент в разбирането за мотивацията е осъзнаването на факта за наличието на външна и вътрешна мотивация. Под вътрешна мотивация се разбират тези вътрешноприсъщи фактори, плод преди всичко на възпитание, но също така и на нагласа, генетично наследяване, интуиция и др., които влияят на хората да се държат

по определен начин или да следват определена цел. Тези фактори включват чувството за отговорност, възможността на хората да се развиват и ползват умения и способности, възможностите за развитие, интересната работа и т.н. Когато говорим за външна мотивация, разбираме системата от управленски действия, подходи и средства за мотивиране на сътрудниците към постигане на целите на организацията. Тя включва фактори, с които се влияя върху индивидуалното поведение. Често външните стимули могат да имат бърз и силен ефект, но рядко продължителен за разлика от вътрешните, които имат дълбок и траен ефект поради това, че са присъщи на индивида, а не са му наложени отвън.

Смята се, че стартова точка за мотивационния процес е наличието на неудовлетворена потребност. Тя предизвиква ориентирано към удовлетворение на потребността поведение, което води до завършващия момент - удовлетворение на потребността.

Неудовлетворена потребност -> Напрежение -> Подбуда -> Търсещо поведение->

Удовлетворена потребност -> Снемане на напрежението

Съществуват различни типове класификации, които подреждат възгледите според една или друга основополагаща характеристика. Според някои автори може да се говори за две основни групи от теории за мотивацията:

1). Съдържателни теории, които се занимават с идентифициране на това, кое в човека подбужда към дадено поведение. Понякога те биват наричани теории за потребностите.

2). Процесни теории, които се опитват да обяснят процеса на мотивация, как се направлява, как се подбужда и т.н.

Според времето на тяхното възникване теориите за мотивация биват ранни, или класически теории и съвременни (късни ) концепции.

Към ранните теории се отнася йерархическата теория на Маслоу за потребностите. Според която съществуват пет категории потребности, които се намират в определени йерархически взаимоотношения помежду си:

1. Физиологични потребности - в тях се включват всички основни потребности от вода, храна и т.н.
2. Потребности от сигурност - тук влиза необходимостта от защита от опасностите на обкръжаващата среда.
3. Социални потребности - това са нуждите от изживяване на социална принадлежност и възможност за социална дейност.
4. Потребност от уважение - сред тези нужди са получаването на признание от другите и необходимостта то изживяване на самоуважение.
5. Потребностите от самореализация - т.е. осъществяването на своите потенциални възможности като личност.

Тези пет категории се разделят на две основни групи:

а) първична - физиологични и потребност от сигурност

б) вторична - социални потребности, потребност от уважение, потребност от самореализация.

Според тази теория когато се удовлетворят първичните потребности, възниква нужда от удовлетворение на следващите. Тъй като потребностите от самоосъществяване



никога не могат да бъдат удовлетворени, процесът на мотивация на поведението е безкраен.

През 1959 год. Фридерик Хърцбърг излиза с модела на още една теория за мотивация, получила наименованието двуфакторна, или хигиенна. Те стигат до изводите, че съществуват хигиенни фактори и мотивационни фактори. В случай, че отсъстват някои трудови условия водят до неудовлетворение. Но тяхното присъствие не създава силна мотивация. Тези условия се наричат поддържащи или хигиенни фактори. Към тях се отнасят: политиката на компанията и управлението, техническият надзор над работата, междуличностните отношения с ръководителя, с колегите, сигурността на работното място в кризисна ситуация, заплатата, трудовите условия, статутът в групата и личния живот.

Мотивационните фактори включват тези условия, които създават високи равнища на мотивация, но тяхното отсъствие не води до силно неудовлетворение. Към тях се отнасят: издигане (кариера), съобразяване на другите с дадения индивид, постижения, отговорност и автономия, възможности за развитие и работата сама по себе си. Мотивационните фактори са свързани главно с работата, докато хигиенните - с периферни за нея условия. Друго важно откритие е, че когато сътрудниците са високомотивирани, те се отнасят много толерантно към неудовлетворенията, явяващи се следствия от хигиенните фактори.

Под съвременни теории за мотивация разбираме цялата съвкупност от виждания, които се появяват след класическите теории. Към тях се отнася и Теорията за очакванията на Верум. Тя се основава на положението, че не само наличието на активна потребност тласка човека към постигане на определена цел, но и надеждата, че избраният от него тип поведение ще доведе до удовлетворение на нуждата. Ключовите фактори в теорията на очакването са трите взаимоотношения:

(1) очакване по отношение на разходите за труд-резултати

(2) очакване по отношение на резултати-възнаграждение

(3) валентност или ценност на възнаграждението

Крайният мотив при Теорията на очакването за всеки човек е максимизация на удоволствията и минимизиране на болката.

### Теория за справедливостта

Според теорията за справедливостта, или както още я наричат теория за социалното сравнение, хората субективно определят отношението на полученото възнаграждение към изразходваните усилия и след това го сравняват с възнаграждението на други хора, изпълняващи аналогична работа. Ако сметнат, че е възникнала несправедливост към тях, възниква психологическо напрежение. Теорията за справедливостта отчита, че хората не само се интересуват от абсолютния размер на трудовото възнаграждение, което получават за своите усилия, но и връзката с това, което другите получават. Те пресмятат не само своите усилия и това, което получават за тях, но и усилията на другите и възнаграждението за тях.

Лаймън Портър и Едуард Лоулер разработват комплексна теория на мотивацията, обединяваща елементи от теорията на очакването и теорията на справедливостта. Ключовите понятия са следните пет променливи фактора: изразходвани усилия, възприятие, получени резултати, възнаграждение и степен на удовлетворение. Според създателите резултатите, постигнати от сътрудника, зависят от три променливи фактора, а именно: изразходвани усилия, способности и характерни черти на човека, осъзнаване на своята роля в процеса на труда.

Равнището на изразходваните усилия зависи от цеността на възнаграждението и от това как се оценява вероятността изразходваните усилия да бъдат възнаградени. Удовлетворението е резултат от вътрешните и външните възнаграждения, като се отчита тяхната справедливост. Удовлетворението е мярка за това, колко е ценно възнаграждението в действителност.

Един от най-важните изводи от модела на Портър-Лоулер е този, че резултатният труд води до удовлетворение.

### Теорията на Маклелънд за трите потребности

Дейвид Маклелънд издига друга концепция, според която съществуват три ключови потребности, помагачи ни да разберем мотивацията. Тези потребности са:

1. Постижения - нуждата от това да успяваш, да правиш нещо повече от другите;
2. Власт - необходимостта от това да караш другите да действат по начин, който ти желаеш;
3. Принадлежност - желанието за приятелски и тесни междуличностни отношения с определени хора.

Сред съвременните виждания за мотивацията ще споменем и теорията за познавателната оценка, според която ако човек получава външно възнаграждение за неща, свързани с вътрешната мотивация, това води до спад в мотивацията. Съществуват и цяла група теории за дейностните характеристики, според които характерни черти на дейността и тяхната комбинация водят до мотивация. Според концепцията за целеполагането целта е основен ресурс за мотивация. Идеята на теорията за подкрепата е, че поведението е функция от неговите последствия.

Един от най-важните проблеми в управлението на човешкия фактор е въпросът за самия ръководител. Определено може да се твърди, че ръководството е най-съществен фактор за ефективното управление на една организация както в плана на вътрешноорганизационните взаимодействия, така и по отношение на тези с други организации и външната среда като цяло.

Според Кейт Дейвис "лидерството е умението да убеждаваш другите да се стремят към определената цел ентузиазирани. То е този човешки фактор, който свързва групата и я мотивира. Управленските дейности като планиране, организация и вземане на решение са спящи пашкули, докато лидерът не възбуди в тях силата на мотивацията на хората и ги поведе към осъществяване на целите".

Важна характеристика при дефинирането на лидерството е процесът, при който една личност оказва влияние върху останалите. С други думи "лидерство е способността да се оказва влияние върху отделни личности и групи, насочвайки техните усилия към достигане целите на организацията".

Под влияние разбираме поведението на всеки индивид, което внася изменения в поведението, отношенията, чувствата и т.н. на друг индивид. За да могат да бъдат ефективни неговото лидерство и влияние, ръководителят трябва да развива и да използва своята власт. А властта е възможността да се влияе върху поведението на другите. Успешното функциониране на организацията зависи от правилното използване от страна на ръководителя на своята власт.

Съществуват много теории за лидерството. Ако се класифицират от позициите на най-значимите фактори, те могат да бъдат групирани на три: подход от позициите на личните качества, поведенчески подход, ситуационен подход.

Теориите, основани на подхода от позициите на личните качества са концепции, които разглеждат различните лични качества - физически, психически и интелектуални. Съществуват два типа такива теории:

1. Концепция за физическите качества - според някои изследователи физическите качества имат свойството да оказват влияние върху хората, т.е. ръст, тегло и т.н.

2. Концепция за интелигентността - Някои автори подчертават, че лидерските качества се свързват с вербалните и оценъчните способности на личността. Оттук се прави извод, че наличието на някои личностни черти предсказва управленски успех. Издигат се такива личностни качества, като интелигентност, инициативност, самоувереност.

Теориите за личностните качества са критикувани за това, че те не вземат въобще предвид реакцията на подчинените, а също така за едностранчивостта и субективността в обяснението на управленските постижения.

Теории, основани на поведенческия подход

Този подход е в основата на виждания, на чиято база се съставя класификация на стиловете на ръководство. Под стил на ръководство се разбира начинът, маниерът на поведение на ръководителя по отношение на своите подчинени. Сред концепциите е тази на известната ни вече теория за ръководители от типа Х и типа У на Дъглас Макгрегър. Наред с това възникват и редица други теории като например:

1.Континуум на стиловете на ръководство. Според концепцията на континуума (непрекъснато множество) на стиловете на ръководство всяка организация представлява уникална комбинация от индивиди, цели и задачи. Затова стилът не може да бъде отнесен към някаква категория. по-скоро той може да бъде отнесен към някаква позиция в определен континуум. В този континуум двете крайности са авторитет и либерален стил.

2. Лидерските стилове на Лайкерт

На основата на подобен континуум , при който крайностите са ръководител, ориентиран към работата, и ръководител, ориентиран към сътрудниците си, изследователят Ренсис Лайкерт предлага четири базови системи за лидерски стил.

Система 1 - Експлоататорска-авторитарна

Система 2 - Благосклонна-авторитарна

Система 3 - Консултативно-демократична

Система 4 - Основана на участие

Според Лайкерт 4 е най-действена. При нея имаме участие в управлението. Отношенията между ръководител и сътрудници са основани на доверие. Общуването е двустранно и нетрадиционно. Лидерите от система 4 отговарят на ръководителя У по теорията на Д. Макгрегър.

### 3. Управленска решетка

Според Мутън лидерският стил може да бъде разположен върху двуизмерна решетка. Вертикалната ос обозначава грижата за човека по скала от 1 до 9. Хоризонталната ос съответства на грежата към производството. Четирите крайни позиции и централната ос са описани със следните характеристики:

1.1 - Страх от бедността. Тук от ръководителя се изисква минимум усилия, за да се постигне такова качество на работа, което да позволи да се избегнат уволненията.

1.9 - Селски клуб. Тук ръководителя се концентрира върху отношенията си с подчинените, на производствената ефективност малко го интересува.

9.1 - Ориентация към задачата. Ръководителя се грижи за ефективността на изпълняваната работа, но малко го интересува моралът на подчинените.

5.5 - Средата на пътя. Ръководителя намира баланса между ефективността и удовлетворителния морал на подчинените.

9.9. - Команда. Ръководителят съдейства за производството и морала чрез координиране и интегриране на свързани с работата дейности.

Теории, основани на ситуационния подход

Ситуационният подход изхожда от разбирането, че не съществува някакъв оптимален стил на ръководство. За да се определи успешното поведение на лидера трябва да се вземе предвид не само един или друг фактор, но ситуацията като цяло. На тази основа се създават различни ситуационни модели.

Управленската наука може да бъде представена като система, съставена от три дисциплини, изследващи феномена на организационната динамика на пет равнища:

- 1) Индивид
- 2) Организационна група
- 3) Организационно подразделение (функция, отдел, област на дейност)
- 4) Организацията като цяло
- 5) Окръжаващата среда на организацията

Управленската наука има следните раздели:

1. Организационно поведение - обекта на анализ са индивидът и групата
2. Стратегическо управление - фокусира върху окръжаващата организацията среда и начините чрез които организацията може по най-добър начин да използва своите ресурси, за да се приспособи към тази среда

3. Организационна теория - при нея акцентът е върху осъществяването на дейността на организацията

Организационната структура представлява формална система от правила, мероприятия и властови взаимоотношения, които контролират начина по който хората в организацията си взаимодействат и разпределят различните ресурси за осъществяване на организационните цели.

Основната цел на организационната структура е контролът. Този контрол може да се разглежда в две плоскости:

- осъществяване на контрол по отношение на координацията на действията на сътрудниците в името на достигането на организационните цели.

- осъществяване на контрол по отношение на средствата, използвани да мотивират хората

Може да се говори за три компонента, от които е съставена структурата на организацията, а именно:

1. Комплексност - под комплексност се разбира равнището на хоризонтална, вертикална и пространствена диференциация в една организация. Хоризонталната диференциация фокусира степента на диференциация, т.е. разделение между отделните структурни звена, основана на ориентацията на тяхните членове, характера на изпълняваните от тях задачи и тяхното равнище на умения и компетентност. Вертикалната диференциация е свързана с броя на йерархичните нива на организацията. А пространствената демонстрира степента на разпръснатост на физическите и човешките ресурси в географски смисъл.

2. Формализация - отразява равнището на стандартизация на изпълняваната дейност в



организацията. Стандартизацията е тясно свързана с механизмите на планиране, координация и контрол, вкл. оценка на дейността.

3. Централизация - означава степента, до която вземането на управленско решение е концентрирано в една точка на организацията. Обратно на понятието централизация е понятието децентрализация. При централизацията вземането на управленски решения се извършва при ниска степен на участие на сътрудниците в процеса. Качествена различна е организационната култура в една децентрализирана организация, която предполага високо равнище на участие от по-ниските равнища в процеса на вземане на управленски решения.

Принципи на организационното структуриране:

1. Разделение на труда - принципът на разделението на труда е тясно свързан с друго едно понятие - специализация, т.е. "степента, до която цялостната дейност на организацията е разбита и разделена на отделни задачи, които да бъдат изпълнявани от различни сътрудници." В първоначалния етап на развитие на голямата индустриална организация специализацията е един от механизмите за повишаване на производителността.

В съвременни условия обаче ситуацията се промени. От механизъм за повишаване на производителността специализацията се превърна в препятствие. Тясната специализация ограничава сътрудника, води до фрустрация, пречи на развитието на творческия му потенциал.

2. Групиране на работни места - този принцип фокусира върхи начина на групиране на работни места, съгласно някаква логическа предпоставка. Съществуват следните предпоставки за групиране на работните места:

- функционално, т.е. групиране на дейностите според изпълняваната функция

- продуктово, т.е. групиране според производството на продукта

- географско, т.е. според базата на дейността на организацията

- според клиента, т.е. групиране на дейността в зависимост от общите клиенти

- процесна, т.е. според потока от клиенти или продуктивния поток.

3. Формиране на йерархични взаимоотношения между различните позиции в организацията. този принцип включва два момента: 1. единство и верига на заповедите, т.е. нуждата от това да има ясно разграничаване на властта между позициите в организацията отгоре до долу; 2. пространство на контрола (управлението), т.е. брой на сътрудниците, които докладват на отделния ръководител.

4. Разпределение на властта - това е принцип, определящ как властта в една организация се разпределя между позициите в нея. Тук става дума за власт, която се предоставя от организацията, за да може да се изпълнят задачите по осъществяване на организационните цели. Принципът на разпределение на властта е свързан с механизмите на делегиране на власт и децентрализация. Делегирането на власт представлява процес, при който ръководителят предава част или цялата своя дейност на сътрудниците. Делегирането на власт е изключително важен процес, който дава възможност да се повиши мотивацията на сътрудниците и усъвършенства дейността на организацията.

Днес, когато в нашия обществен и икономически живот се извършват гигантски промени, проблемите на управлението на организацията, особено стопанската, се превръщат в ключови фактори за успеха или провала на реформите. Несъмнено осъществяването на значителни изменения в обществения и икономическия живот изисква дълбоко познаване на принципите и законите на организационното развитие. Нарушаването на тези принципи и закони чрез небалансирани управленски действия означава разкъсване и разрушаване на организационната и социалната тъкан с всички негативни последици за по-нататъшния прогрес и обществена динамика.

За съжаление, у нас все още властва виждането за организацията като материален

феномен, като сбор от сгради, машини, технологии и едва в последна сметка - от хора. Дългогодишната човешка практика доказва, че ние трябва да проникнем от съзнанието за организацията преди всичко като човешки феномен.

Именно разбирането за човешкия характер на организацията създава онази концептуална основа, която ни позволява успешно да управляваме вътрешноорганизационните взаимодействия, както и взаимоотношенията с външната среда, дава възможност да мотивираме хората за постигане на максимални резултати и разкриване на творческия им гений.