



Получена: 07.04.2017 г.

Приета: 15.05.2017 г.

КЛАСИЧЕСКИ ТЕОРИИ И СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

М. Милачкова¹

Ключови думи: организация, теория и концепция за управление, модели, човешки ресурси и отношения.

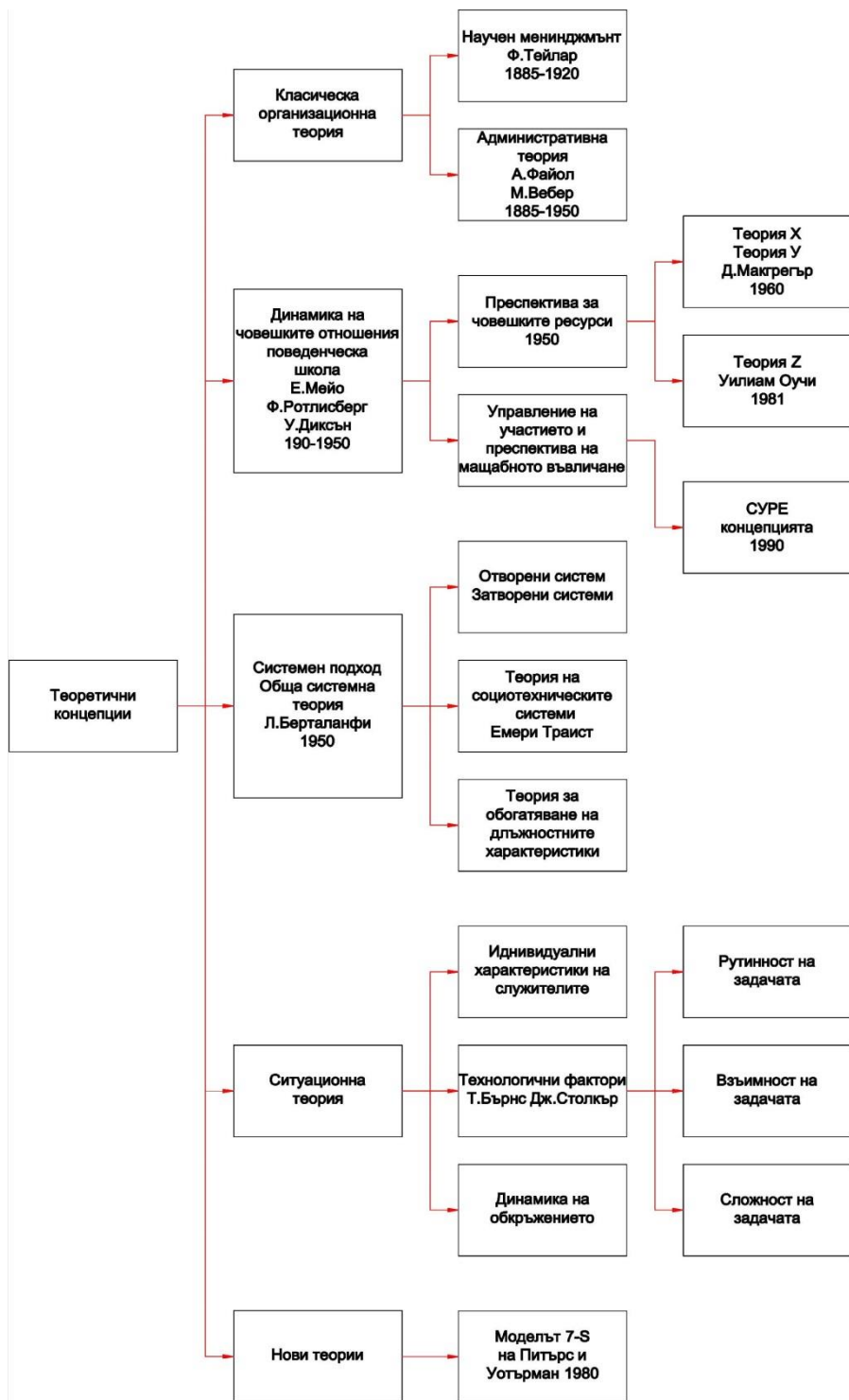
РЕЗЮМЕ

В теорията и практиката на управлението съществуват изключително сложни въпроси, което обуславя развитието на различни организационни теории и перспективи. Интегрират се идеи и принципи от класическата, поведенческата и системната теория, в зависимост от състоянието и потенциала на външната и вътрешната среда. Управлението интегрира теориите със своя опит, интуиция и здрав разум, за да решава различни организационни проблеми. Необходим е постоянен анализ на съществуващата структура, анализ на средата и протичащите процеси.

В началото на 20-ти век, време в което индустриалната революция значително променя организацията и управлението на стопанската дейност, възникват и се развиват водещите управленски теории.

По това време се разработва класическата организационна теория, която се развива в две направления – административно и научно управление. Недостатъците на тази теория водят до създаването на школата на човешките отношения, която отдава много по-голямо значение на връзката между удовлетворението на служителя от работата му и получените резултати. Представителите на системната теория разширяват кръга на изследваните проблеми, насочвайки вниманието към средата извън и вътре в организацията. Накрая е анализиран ситуационният подход, според който няма универсална теория, която може да обясни дейността на организацията и насоките на нейното усъвършенстване, поради многото различни ситуации, които съществуват в организациите.

¹ Мариела Милачкова, гл. ас. д-р инж., кат. „Организация и икономика на строителството“, УАСГ, бул. „Хр. Смирненски“ № 1, 1046 София, e-mail: mmilachkova@abv.bg



Фиг. 1. Теоретични концепции за управление на организацията

Теоретичните основи на организацията се формират на базата на идеите на класическата управленска теория, школата на човешките отношения, системната и ситуационната теория. Привържениците на класическата теория обосновават идеята, че работните процеси и техническите средства са от първостепенно значение за организационното развитие. Представители на теорията на човешките отношения стигат до извода, че участието на служителите при вземането на решения удовлетворява по-висши потребности на индивида като самоусъвършенстване и независимост.

Представители на системната теория лансират тезата, че организацията е отворена социална система, изградена от взаимно зависими подсистеми, където промяната в една от частите води до изменения в другите. Това позволява на ръководителите да осмислят по-пълно резултатите от своите действия. Системната теория обаче има някои ограничения, по отношение на приноса ѝ към управленската наука. Първо, тя е предимно описателна, а не предвиждаща. Това значи, че теорията предоставя полезен способ за описание на организацията, но няма никакъв успех в предвиждането на резултатите, които ще се получат при промяна в подсистемата. Второ, защитниците на системната теория често се оказват притиснати от същия проблем, за който са критикувани и класиците. Подходът на системната теория е един и същ към всички организации и по този начин не се взема предвид ролята, която играят организационните и човешките измерения за организационните резултати. Следователно привържениците ѝ допускат, че всички организации са системи и че от теорията могат да бъдат извлечени основни принципи, приложими за всички организации.

Перспективата на социотехническите системи фокусира вниманието върху работните групи като средство за постигане на най-добър синхрон между техническите и социалните системи. На индивидите се делегира властта да вземат всички или повечето решения, свързани с тяхната работа. Членовете на работната група се разглеждат като най-способни да идентифицират и да вземат решения, тъй като имат познания за работата и участващите в нея служители.

Последователите на ситуационната теория застъпват тезата, че високите резултати на организацията зависят от множество фактори, свързани със служителите, технологията и средата.

Основните теоретични концепции за управление на организацията са представени схематично на фиг. 1.

1. Класическа организационна теория [1]

В началото на 90-те години на XX в. група учени правят преглед на управленските теории, с цел да разкрият факторите за ефективното функциониране на организациите. Класиците Ричард Хекман и Грег Олдхам изхождат от презумпцията, че ефективността на организацията може да бъде постигната най-добре чрез прилагане на рационални административни процедури. Единственият по-важен принцип на това изследване е разделението и специализацията в работата. Според него висока ефективност ще бъде постигната, ако професиите бъдат опростени и специализирани до максималната възможна степен. Това позволява на служителите да повишат познанията и уменията си в областта на своята специалност. Специализацията изисква по-малко общи познания и прави служителите експерти. Основните идеи на класиците се реализират чрез технологията на промишления инженеринг, като целта е да се увеличи производствената ефективност на организациите. Основен представител на промишления инженеринг е Фредерик Тейлър (1856 – 1915), който разработва принципите на научното

управление. За разлика от традиционния модел, където служителите отговарят за извършване на цялата работа, Тейлър предлага дейностите да бъдат разпределени на отделни задачи.

Фокусът е върху непосредствената физическа среда. Класическата управленска теория се разделя на две направления в зависимост от задачите и проблемите, които се изследват.

1.1. Научен мениджмънт

Фундаментална задача: Управлението на производството и операциите. Принципите на научния мениджмънт (Ф. Тейлър, 1885 – 1920), са:

- Определяне на единството по най-добрия начин – чрез изследване на времето и движението (специализация на труда).
- Научен подбор на персонала – някои индивиди са подходящи за дадена работа поради своите качества.
- Финансови стимули – според резултата, а не според времето.
- Функционално ръководство (принос в теорията).

1.2. Административна теория

Фундаментална задача: Управление на дейността и организацията, т. нар. абстрактна задача на управлението. Анри Файол (1841 – 1925) – отделя управленската от останалите дейности в организацията – идентифицира основните управленски функции и принципи на управление на организацията: планиране, организиране, ръководство, координиране и контрол.

Принципите на административната теория (А. Файол):

- Максимално разделение и специализация на труда във вертикално направление.
- Разпределение на властта – (вземане на решение).
- Дисциплина – създаване на правила в организацията и подчинение на правилата от служителите.
- Единство на ръководството – съсредоточаване на властта и единство на командването – единоначалие.
- Подчиняване на личните интереси на общата цел.
- Парично възнаграждение за постигнати резултати.
- Централизация.
- Непрекъсната верига на властта.
- Ред и справедливост.
- Стабилност на персонала.
- Иновация и корпоративен дух.

Класическите теории и принципи с някои изменения продължават да са популярни и днес. Към тях обаче се отправят и някои критики. По-важните от тях са:

- Разчитане на опит. Идеите са развити на база опит като ръководители или консултанти в няколко фирми. Това, разбира се, не прави непременно

принципите им невалидни, но ги конкретизира за даден тип организация. Трудовете на Тейлър и Файол са плод предимно на опита им в големи производствени предприятия, намиращи се в относително стабилна среда.

- Непроведени предположения. Много от предположенията, направени от класиците, се основават не на научни изследвания, а на тяхната собствена ценностна преценка за начина на живот, морала и преследването на успех. Класическият подход допуска, че служителите са мотивирани най-вече от парите и че те работят единствено за пари. Също така, те предполагат, че производителността е най-добрият показател за успеха на фирмата. Не се взема в предвид, че служителите могат да имат свои амбиции, желания и може би разглеждат работата си като средство за постигане на други цели.
- Пренебрегване на неформалната организация и фокус върху формалните взаимовръзки в организацията.
- Непредвидени последици. Класическият подход се стреми да постигне висока производителност, да направи човешкото поведение предсказуемо и да изгради коректни отношения между служителите и ръководителите, както и между самите индивиди. На практика обаче се получават някои непредвидени последици, които могат да накарат хората да се подчиняват сякаш, без да вникват в замисъла.
- Човешкият фактор. Класическите теории оставят впечатлението, че организацията е машина и че работниците са просто отделни части, които трябва да бъдат приспособени към нея, за да работи тя ефективно. Така че, много от принципите се отнасят до повишаване на ефективността.
- Критиките, отправени към класическата школа, до голяма степен са доста остри и пресилени. Често не се вземат под внимание специфичните условия, при които учените разработват своите теории.
- Първо, работната сила по това време не е достатъчно обучена и образована, за да изпълнява определен вид дейност. За много от работещите получаването на работна **заплата и сигурна работа е било всичко, което изискват за своя труд.**
- Второ, технологиите като цяло и най-вече тези в производството търпят бързи промени. Наистина, за много учени те са движещата сила на организационното и на социалното обновяване. При това положение се смята, че всичко, което човечеството може да направи, е да се приспособи към бързо променящите се условия.

2. Динамика на човешките отношения – бихевиористична организационна перспектива [2]

В края на 20-те и 30-те години на 20-ти век Хоторнските експерименти, проведени от Уилям Диксън и Елтън Мейо показват, че организационното изпълнение не е само сбор от технически подобрения в начина на извършване на работа, а че човешките отношения са в основата на организационната ефективност.

Фокусът е върху цялостната социално-икономическа среда. Обект на изследване са психологичните и социологичните процеси – отношения, мотивация, групова структура. Хоторнският експеримент (1924 – 1927) установява, че:

- Икономическите стимули само частично обясняват индивидуалната мотивация и удовлетвореност.
- Желанията и стремежите на хората, оформени в работни групи, са по-важни от работните условия и възнаграждението.
- Когато работещите вземат сами решения, оценяват работата си за по-важна.
- Вниманието към тях ги кара да считат, че трябва да допринесат повече за организацията.

Обособяват се две направления – перспектива за човешките ресурси и перспектива за участие в управлението чрез най-висока ангажираност на персонала [2].

2.1. Перспектива за човешките ресурси

2.1.1. Теория X – Основава се на методите на принудата, финансовото стимулиране и нормирането на процедурите и операциите. При нея се предполага, че работниците желаят да бъдат ръководени, вместо да поемат отговорности и предпочитат паричното възнаграждение пред добре свършената работа. Счита се, че хората не харесват работата си. При тази постановка се набляга повече на контролните механизми.

2.1.2. Теория Y – Акцентира се върху координацията и логистичната подкрепа в процеса на работа.

2.1.3. Теория Z – Уйлям Оучи (1981 г.)

- дългосрочна заетост;
- вземане на решения чрез консенсус;
- индивидуална отговорност;
- бавна оценка и повишение;
- косвен, неформален контрол чрез изрични и формализирани мерки;
- умерено специализиран път на професионално развитие;
- цялостна грижа за служителя, включително и за семейството му.

Реализация на теорията Z

Реализацията е в зависимост от конкретните условия, потенциалните възможности на ръководството и индивидуалните характеристики на индивидите.

Пример за етапно внедряване на Теорията Z:

- Изследване на основните организационни принципи.
- Критична преценка на философията на управление.

Формулиране на основните принципи на новия стил на управление

- Реализиране в организационната практика на новия стил на управление чрез създаване на съответни структури и стимули.

- Развиване на допълнителни умения, свързани с новия стил на управление.
- Анализ на постигнатите резултати.
- Въвеждане на система за акредитация и кариерно развитие.
- Въвличане на индивидите в процес на вземане на решения.
- Развитие на комплексни, неформални отношения.

3. Системна теория в управлението (Лудвиг фон Берталанфи (1901 – 1972))

Системната теория в управлението се базира на аргумента, лансиран през 1950 г. от австрийския биолог Лудвиг фон Берталанфи, според когото твърде много внимание се фокусира върху индивидуалните части и не достатъчно върху взаимоотношенията и динамиката на взаимодействие на всички тези елементи.

През призмата на системната теория организациите са два вида [3]:

- *Отворени системи* – фокусът е върху процесите на взаимодействие между организацията и нейната среда. По дефиниция всичко извън границите на системата е външна среда. За да функционира организацията, мениджмънтът трябва постоянно да взаимодейства и да се съобразява с различните елементи на външната обща и специфична среда – потребители, доставчици, конкуренти, държавна политика, социални, правни, културни измерения. Системните теоретици често подчертават непрекъснатите промени в средата и последиците от това за организациите. Непрекъснатата промяна на средата се представя като постоянна заплаха за организацията, с което висшият мениджмънт трябва да се справя перманентно. От друга страна обаче, промяната на средата създава предпоставки за конкурентно предимство.
- *Затворени системи* – не се изследва въздействието на външната среда.

Правилното прилагане на системния подход преминава през следните етапи:

- 1) Определяне на целите.
- 2) Избор на подсистемите или на структурите, които ще бъдат обект на решения.
- 3) Анализ на възможните решения.
- 4) Определяне на комуникационно–информационните канали.
- 5) Групиране на секторите – обект на решения, с оглед да се намали броят на каналите.

4. Ситуационна (вероятностна) теория

Представя един нов подход към управлението – перспективата на непредвидените ситуации. Обект на изследване са отношенията между организацията и нейната среда – както външната, така и вътрешната.

Ситуационният подход се фокусира върху *гъвкавостта, адаптивността и оцеляването* като свои цели. Ситуационният подход възниква на базата на реалната практика

и опит в управлението. Ситуационната (вероятностна) теория се базира на тезата, че нито един от факторите на работния процес, удовлетворяването на служителите или системния баланс, индивидуално не е в състояние да постигне организационна ефективност. Тя е следствие от непрекъснатото изменение на характеристиките на организацията в съответствие със специфичните ситуации в три основни области: *индивидуални, технологични и обкръжаваща среда*.

4.1. Индивидуални характеристики на служителите

Ситуационният мениджмънт изследва управлението от различна гледна точка в сравнение с официалните школи. Насоките за организацията се базират на интегрирането на принципи и идеи от класическата, поведенческата и системната теория, в зависимост от състоянието и потенциала на външната и вътрешната среда. Вместо да се прилагат универсални техники и инструменти, вероятностният подход предполага, че различните ситуации изискват специфични управленски принципи.

Привържениците на ситуационния подход изтъкват, че организационната ефективност е пряко свързана с резултатите на служителите в организацията. Поради този факт управлението задължително трябва да включва онези фактори в организацията, които мотивират служителите да работят по-ефективно. Проблемът е, че няма универсални фактори, които да въздействат едновременно на всички индивиди. Следователно, те са случайни спрямо индивидуалните характеристики на служителите в рамките на организацията.

Извод: *Основните критики, които се лансират в научната литература, са, че няма системен начин за класифициране на индивидуалните характеристики на служителите, обстоятелствата в организацията и адекватните реакции на висшия мениджмънт във всяка конкретна ситуация. Това е сериозна пречка да се извлече практико-приложен модел на базата на всички тези променливи.*

4.2. Технологични фактори

В основата е тезата на британските учени Томас Бърнс и Джон Столкър, че високите икономически резултати са ситуационни спрямо технологичните фактори, използвани в работния процес. Някои дейности са рутинни, докато другите са уникални. Някои видове работи изискват малко взаимодействие между служителите, докато други предполагат динамично сътрудничество. Бърнс и Столкър различават два типа организации: механистични, за които дейността е рутинна и постоянна; и органични, за които дейността е нерутинна и променлива. Те откриват, че най-успешни са фирмите, които практикуват управление, съответстващо на тези два типа. Там, където задачата е рутинна и постоянна (механистична), подходящият управленски подход е да се наблегне на ефективността, на задълбочената специализация и на сложните процедури за установяване на контрол на поведението. От друга страна, ако задачата е нерутинна и променяща се (органична), най-голям успех постигат фирмите, които наблягат на слабата специализация и творчество, вместо на ефективност и възможност на служителите да контролират собственото си поведение, вместо на правила и разпоредби, които да ги държат „на линия“. Изводът според Бърнс и Столкър е, че нито принципите на класическата, нито на поведенческата теория, са изцяло правилни или грешни. По-скоро зависи от конкретната ситуация за приложение на тези принципи. В обобщение, привържениците на ситуационния подход обясняват, че *най-ефективната структура на организацията*

за постигане на устойчиви резултати трябва да съответства на техническите аспекти на работата, като сложност, рутинност и взаимозависимост на задачите.

4.3. Динамика на обкръжението

Лоурънс и Лорш, на базата на анализа на три индустрии, които се характеризират с различни нива на несигурност на външната среда, стигат до извода, че *организационната структура трябва да съответства на външното обкръжение, и в частност, на степента на сигурност и стабилност*. Други изследователи стигат до аналогични резултати, като установяват че *организациите, които функционират в несигурно, нестабилно обкръжение, проектират структури, които са относително неформални, децентрализирани и нестандартизирани*. От друга страна, при стабилно обкръжение решенията, които трябва да се вземат, са относително рутинни и могат да бъдат предвидени от висшия мениджмънт. Те могат да разработват правила и стандарти, които да се използват от служителите при вземане на решения.

5. Съвременни тенденции в развитието на управленската теория

Моделът 7-S на Т. Питърс и Р. Уотърман

Адекватният подход при управлението на организацията трябва да третира като взаимозависими най-малко 7 променливи: структура, стратегия, системи, споделени ценности, способности, стил, служители. На базата на своите научни изследвания Питърс и Уотърман посочват осем отличителни черти на съвършените организации:

- Ориентирани към действие и непрекъснато действие.
- Близост до клиента.
- Автономност и предприемчивост на труда с помощта на хората.
- Повишаване на производителността на труда с помощта на хората.
- Ценностна ориентация.
- Придържане към собствената среда на изява.
- Опростена форма, ограничен щат.
- Едновременно строгост и свобода (централизация и децентрализация).

Авторите на модела класифицират елементите на два типа: твърди (hard) и меки (soft) (вж. табл. 1).

Таблица 1. Характеристики на елементите

Твърди елементи	Меки елементи
1. Стратегия	1. Споделени ценности
2. Структура	2. Способности
3. Системи (основни процеси и процедури)	3. Стил/Служители

Твърдите елементи се дефинират по-лесно и мениджмънтът има възможност директно да въздейства върху тях. Меките елементи са по-трудни за идентифициране и управление, тъй като те зависят в голяма степен от културата, уменията и споделените ценности. Питърс и Уотърман извеждат обективни критерии за оценка на ефективната организация:

- Общо нарастване на приходите и ликвидните средства.
- Средно съотношение между пазарна и теоретична стойност.
- Възвращаемост на капиталните вложения.

Изводи

В теорията и практиката на управлението съществуват изключително сложни въпроси. Това обуславя развитието на различни организационни перспективи:

- *От класическата – идеи за структурно изграждане на организацията с цел увеличаване на производителността и ефективността;*
- *От поведенческата (бихейвиористичната) – мотивация и социално взаимодействие;*
- *От системната теория – влиянието на външната среда и връзките между подсистемите в организацията;*
- *От ситуационната (вероятностната) – особеностите на ситуацията и прилагането на най-адекватните принципи и методи за управление в зависимост от контекста.*

Насоките за организацията се базират на интегрирането на принципите и идеи от класическата, поведенческата и системната теории, в зависимост от състоянието и потенциала на външната и вътрешната среда. Вместо да прилага универсални техники и инструменти, вероятностният подход предполага, че различните ситуации изискват специфични управленски принципи.

Организациите постоянно се променят, проектират и реорганизируют. Необходимо е проследяването на следните критични действия:

- 1) *Дефиниране на мисията на организацията в зависимост от изискванията на конкретната бизнес среда.*
- 2) *Балансиране на организационните ресурси с цел постигане на адекватни резултати.*
- 3) *Усилване и поддържане на организационната ефективност във времето.*
- 4) *Рedefиниране на мисията на организацията при промяна на условията във външната среда.*
- 5) *Съществува тясна връзка между отделните теоретични концепции и организационната структура на управление. Разсъжденията и изводите са следните:*
 - *Всяка концепция признава структуроопределящото действие на даден фактор или група от фактори, използвани при усъвършенстването на организационната структура. В това се крият и техните достойнства и слабости. Положителното е, че, разгледани поотделно, водят до създава-*

не на организационни структури, които в достатъчна степен отразяват въздействието на един или друг фактор. Недостатъците са, че някои от тях водят до обосновани частични решения и никога до цялостно (глобално) решение на сложни, комплексни проблеми (каквото е проблемът за усъвършенстване на организационната структура на управление.)

- *Например организационна структура, разработена на базата на „Класическата управленска теория“ ще бъде: централизирана (изразено едноначалие), производствен подход при изграждането (фундаменталната задача при класическата теория е управление на производството и операциите), функционално развитие, пренебрегване на неформалната организация.*
- *„Динамика на обкръжението“ изисква проектиране на организационни структури, които са неформални, децентрализирани и нестандартизирани. Съответстващи на външното обкръжение и, в частност, степента на сигурност и стабилност.*
- *„Ситуационната теория“ се фокусира върху изграждането на организационни структури, които са гъвкави и адаптивни.*
- *„Системната теория“ отчита влиянието на всички фактори върху организационната структура. Фокусът е върху процесите на взаимодействие между организацията и нейната среда. Всичко извън границите на системата е среда. За да функционира, трябва постоянно да взаимодейства и да се съобразява с различните елементи на външната среда.*

Няма единна теория на мениджмънта, която да се прилага с успех при всякакви ситуации. Това налага управлението да интегрира теориите със своя собствен опит, интуиция и здрав разум, за да решава различни организационни проблеми.

Няма предел за усъвършенстване на системите за управление. Всяка „идеална“ система или организационна форма се изживява.

Следователно е необходим постоянен анализ на съществуващата структура, анализ на средата и протичащите процеси.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Каменов, К., Хаджиев, К., Маринова, Н. Управленският процес и екипната дейност. НБУ, С., 22 с., 2005.*
2. *Каменов, К. Поведение в управлението. Абагар, В. Търново, 81 – 82 с., 84 с., 2002.*
3. *Питърс, Т., Уотърман, Р. Към съвършенство във фирменото управление. Наука и изкуство, С., 91 – 92 с., 1998.*

CLASSICAL THEORIES AND MODERN TRENDS IN ORGANIZATION MANAGEMENT

M. Milachkova¹

Keywords: organization, management theory, management concepts, organizational perspectives structure

ABSTRACT

Organizational theory has evolved over the centuries. What necessitates the theoretical study of these very topical issues? Social practice shows that one or another decision in the field of organization usually relies on theory. Too often attempts are made to adapt successful techniques without understanding the theory and principles on which they are based. When unexpected problems occur, managers who lean only on techniques encounter various difficulties in solving them. There is no single theory of management to be applied with success in all situations. This requires that management integrate theory with their own experience, intuition and common sense to solve various organizational problems. There is no limit for improvement of management systems. Each "ideal" system or organizational form is experienced.

¹ Mariela Milachkova, Chief Assist. Prof. Dr. Eng., Dept. "Construction Management and Economics", UACEG, 1 H. Smirnenki Blvd., Sofia 1046, e-mail: mmilachkova@abv.bg