



МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН
ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ”

ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ

КАТЕДРА „ОБЩЕСТВЕНОЗДРАВНИ НАУКИ”

ЛЕКЦИЯ № 1

ЗА ДИСТАНЦИОННА САМОПОДГОТОВКА ПО УЧЕБНА ДИСЦИПЛИНА
„ОСНОВИ НА УПРАВЛЕНИЕТО В ЗДРАВЕОПАЗВАНЕТО”

ЗА СТУДЕНТИ ОТ СПЕЦИАЛНОСТ
„ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ И ЗДРАВЕН МЕНИДЖМЪНТ”

ТЕМА: Възникване, предмет и метод на управлението като наука.
Школи в теорията на управлението

РАЗРАБОТИЛ: доц. Жасмин Караджа, дм

Гр. Плевен
2017 г.

Лекция 1

Възникване, предмет и метод на управлението като наука. Школи в теорията на управлението (лекция 2 часа) Управлението от практическа дейност към научна дисциплина. Историческо развитие. Научни школи и изявени представители.

Управлението като процес, макар и неосъзнато, е съпътствало човешкия живот от дълбока древност. Но за наука за управление може да се говори едва в началото на двадесети век, когато през 1903 г. американският инженер Фредерик Тейлър написва своята първа книга "Управление на предприятието", последвана през 1911 г. от "Принципи на научното управление". Така Фредерик Тейлър получава признанието до ден днешен да се приема за "баща" на науката за управление. Като наука тя е една от най-младите.

Потребността от управление възниква най-напред в практиката, когато се появява разделението на труда и нуждата от организиране на разнообразни дейности както вътре в организацията, така и извън нея по повод осигуряване на необходимите условия за производство и пласмента на произвежданата продукция. Значително по-късно възниква потребността от анализ и обобщаване на полезните резултати от управлението и създаване на управленска теория, която от своя страна постоянно се обогатява и обновява чрез управленската практика. На определен етап от развитието на производствените отношения настъпва разделение между функцията на собствеността и функцията на нейното управление, където водеща роля имат ръководенето и организирането на производствените процеси. Тогава се появява фигурата на мениджъра, който е висококвалифициран наеман работник и ръководи и организира дейността в предприятието, като защитава

интересите на собственика. Може би затова дълго време в теорията е приемано, че “мениджмънта”, като термин е присъщ за конкретните производствени процеси и на предприятието, а “управлението” е по-общо понятие и се отнася до ръководство и организация на по-високите равнища – управление на държава, на отрасъл и т.н. През последното десетилетие на ХХ и началото на ХХІ век, обаче това схващане беше опровергано и днес тези понятия са синоними.

От създаването си досега науката за управление се развива непрекъснато в търсене и намиране на новаторски решения с оглед повишаване ефективността на процеса на управление.

Определенията за понятието управление, независимо от тяхното разнообразие, могат да бъдат систематизирани и разглеждани и от следните изходни позиции според подходите на управлението:

- системен подход;
- ситуационен подход;
- процесен подход;
- ресурсен подход.

Системният подход на управление започва да се прилага в края на 50-те години на 20 век. Подходът се свързва с общата теория на системите. Основоположник на системната теория е Лудвик фон Берталанфи. Нейни последователи са Ч. Бърнард, П. Дракър и Н. Винер. В основата на изграждане на подхода е понятието система.

Системата е множество от елементи, които:

- образуват относително единно цяло;
- имат свой дял в цялото;
- са взаимно свързани;

- си взаимодействат за постигане на определени цели.

В съответствие с този подход организацията се разглежда като система. Системата се дефинира чрез понятията, вход, изход, процес, структура, преработка на информация. От външната среда организацията получава: материални и човешки ресурси, капитал, информация. В своята съвкупност те образуват входа на системата. В процеса на своята дейност организацията обработва този вход като го преобразува в продукти и/или услуги. Продуктите и услугите, които организацията насочва към външната обкръжаваща среда представляват изхода. Ефективната система на управление непрекъснато преработва информация. В хода на целия процес на преобразуване на постъпващите ресурси се създава добавена стойност. В следствие на изхода се отчитат резултати като: печалба, увеличен пазарен дял, увеличен обем продажба и др.

Структурата характеризира вътрешната организация, реда и строежа на системата. Една система се различава от друга по следните критерии:

- брой на елементите;
- характерни свойства;
- връзките между тях.

Частите, съставляващи сложните системи сами по себе си се явяват системи. Такива части се наричат подсистеми.

От позицията на системния подход най-широко е разпространено определението, че управлението е система, която обединява съвкупност от взаимосвързани елементи, чието функциониране е подчинено на ясна и точно определена цел. Тази система обикновено обединява два основни елемента - обект и субект на управление. Това определение е свързано с кибернетичния модел, където обектът и субектът взаимно се предполагат като елементи на една система за управление с “права” и “обратна” връзка. Чрез “правата”

връзка управляващият субект осъществява управленското въздействие върху управлявания обект, а чрез “обратната” връзка се получава информация за резултата от това въздействие.

Системният подход позволява да се свържат анализа и синтеза в изследването на социалните процеси, което открива по-нататък възможностите за приложение на логико-матеметическите методи и използването на електронно-изчислителните техники.

Ситуационният подход на управление е разработен е въз основа на системния подход в края на 60-те години на 20 в. Той се концентрира върху ситуацията. Ситуацията се разбира като конкретен набор от обстоятелства, които влияят върху организацията в точно определено време. Управлението на организацията се адаптира към ситуацията, в която тя се намира в определено време. С изменение на ситуацията се променят методите на управление и поведението на вземащите решенията.

Подходът разглежда отношенията между организацията и нейната среда - вътрешна и външна. Чрез този подход управлението се концентрира върху гъвкавостта, адаптивността и оцеляването на организацията.

Ситуационният подход предполага, че резултатите от едно или друго действие в различните ситуации могат съществено да се различават. Поради това, действията на ръководителя следва да изхождат от конкретната ситуация. Приложението на ситуационния подход изисква от ръководителите:

- да анализират всяка ситуация в зависимост от факторите, които влияят като определи тяхната сила на въздействие и значимост;
- да разработят варианти за решение като изберат този, който в най-висока степен съответства на конкретната ситуация;

- при необходимост, да разглеждат всички възможности за промяна и приспособяване на организацията към възникващата ситуация;
- управлението да се приведе към съответното изменение, което да осигури приспособяване на организацията към новата ситуация. От позициите на процесуалния подход управлението се определя като процес на изработване на управленско решение, чрез което се цели рационално и ефективно обвързване на ограничени ресурси за навременно разрешаване на възникнали проблемни ситуации. Най-новото направление на процесуалния подход е свързано с реинженеринга в управлението.

Основният проблем на подхода е анализ на ситуацията и използване на различни техники и модели. Една от най-често прилаганите техники в практиката на ситуационния подход е “SWOT-анализ”. Резултатите от анализа се използват при стратегическото планиране и управление.

Приложението на системния подход подпомага ръководителите по-добре да разберат какви техники и методи да приложат, така че най-добре да се постигнат целите на организацията при определени ситуации. В тази връзка широко прилаган метод за изучаване на стопанската и производствената ситуация е “case-study”. Основната цел на метода е анализ на конкретната ситуация. Същността на метода изисква много задълбочено описание на ситуацията и точно определяне на проблема. След идентифициране на проблема се разработват алтернативни действия. За всяко действие се посочват възможните положителни и отрицателни последствия. Накрая се разработва най-подходящия вариант за решение.

Както системният, така и ситуационният подход не е прост набор от предписания на ръководителя. Това е начин на обмисляне на организационните проблеми и решения. В него е съхранена концепцията за управление. По такъв начин ситуационният подход се опитва да обвърже

конкретните средства и концепции с определени конкретни ситуации с оглед постигане на целите на организацията по най-ефективен начин.

Ситуационният подход използва ситуационните различия между организациите и тези вътре в организацията. За мениджърите е важно да определят значимостта на ситуацията и нейното влияние върху ефективността на организацията.

Със ситуационния подход са свързани: ситуационната теория, теорията на адаптацията, теорията на глобалните стратегии и др.

Процесен подход на управление - предложен е от представителите на административната школа на управление (Анри Файол и др.), които описват като независими функциите на управление.

Процесният подход разглежда управленските функции като взаимно свързани. В съответствие с този подход управлението е процес състоящ се от взаимно свързани действия - функции на управление. От своя страна всяка една функция представлява процес състоящ се от взаимно свързани действия. В този смисъл управлението се разглежда и „като сума от всички функции”.

А. Файол разглежда пет функции на управление. Според него да се управлява, означава се да прогнозира и планира, да се организира, разпорежда, координира и контролира.

В най-общ вид процесът на управление се състои от функциите планиране, организиране, мотивиране и контролиране. Тези функции се обединяват от свързващите процеси на комуникация и вземане на решения. Ръководството (лидерство) се разглежда като самостоятелна дейност. То предполага възможност за влияние върху индивидите и групите за постигане на целите на организацията по ефективен начин.

В рамките на процесния подход М. Портър въвежда понятието верига на стойността. С него се обозначава механизма на добавяне на стойност т.е. за производителя се свързва със себестойността, а за потребителя е ценност. При движението на продукта от производителя към потребителя, във всяко звено по веригата се добавя определена стойност (ценност).

Важна категория на процесния подход е понятието бизнес процес. Бизнес процесът се дефинира като съвкупност от дейности, които изискват определени ресурси на входа за производство на определен продукт, представляващ ценност за потребителя на изхода. Разграничават се три вида бизнес процеси (инженеринг):

- Директен инженеринг - проектиране на нови бизнес процеси;
- Обратен инженеринг - описание на вече съществуващ бизнес процес;
- Реинженеринг - препроектиране на съществуващи бизнес процеси с цел оптимизиране.

Инженерингът на бизнес процесите съдейства за нагледно описание на дейността на организацията, подреждане и систематизиране на вътрешната информация, подпомага управленската работа и разкрива нови възможности за мениджърите.

Ресурсен подход на управление - управлението на стопанската организация често се разглежда от този подход. От позициите на този подход основна задача на управлението е да достави, разпредели и контролира ресурсите на организацията. Основните видове ресурси, които се разграничават са (концепцията 5 М):

- Хора (manpower);
- Стойностен капитал (money);

- Суровини и материали (materials);
- Средства за производство и оборудване (mechanisms);
- Информация и технологии (methods)

В качеството на особен вид ресурс някои автори разглеждат времето. Високата степен на неопределеност, риска, промените на бизнес средата изискват от управлението бърза реакция и навременни решения. В този смисъл времето се приема като ресурс с най-голямо значение при изграждане на конкурентно предимство. Ресурсите, които са предмет на управление в организацията може да се класифицират като:

- Информационни ресурси- цялостната информация, с която организацията разполага;
- Финансови ресурси- съвкупността от активите, заемните средства;
- Технически ресурси- суровини, материали, оборудване и др.
- Технологични ресурси- методи и технологии на производство, научни резултати и постижения;
- Човешки ресурси- наличния кадрови състав по категории;
- Пространствени ресурси- материални условия, комуникации, инфраструктура и др.
- Организационни ресурси- адаптивност, гъвкавост и др.

Независимо от различията във възгледите и начините за описване съдържанието на понятието управление, различните автори, живели през две столетия и при силно различаващи се обстоятелства (различни икономически и политически условия, народностни традиции и обичаи, природни ресурси и пр.) имат твърде близки и общи възгледи за управлението. Те позволяват да се изведе едно обобщаващо определение на управлението като подобряване,

изменение и реорганизация на дейността на държавата, обществото, отделната организация или групата, чрез прилагане на науката и натрупания положителен опит за създаване на условия за възможно най-пълното и рационално координиране и използване на ресурсите, в т.ч. човешки, материални, трудови, финансови, информационни и др., за постигане на определени цели. Според председателя на сдружението за научно организиране на труда в САЩ, Х. Ховър, основано още през 1881 г., само чрез организация, а не чрез търсене на изключителни личности, могат да се предотвратят огромните загуби, че за успеха е потребна организация, основана на истинската наука, на определени правила, принципи и закони, които могат да се прилагат във всички човешки дейности - от най-простите в управлението на производството до най-сложните в управлението на държавата. Същият счита, че американският напредък не се дължи на специалните предимства на ресурсите, а преди всичко на дадените директиви и приложените методи и системи за постигане на максимален рандеман при най-малък разход на сили чрез организирането и утвърждаването на връзките между икономическите условия и човешката воля.

Предмет на управлението като научна дисциплина са обществените отношения, които се създават в процеса на управление на производството на стоки и услуги. При производството на блага част от хората са заети с тяхното производство, а друга част - с неговото управление.

Предмет на труда за непосредствено заетите в производството са суровите и материалите (в отраслите от социално-културната сфера – здравеопазване, образование, култура, отбрана, вътрешен ред, социални дейности се включват и взаимоотношенията с хората, потребители на съответните услуги), а за управляващите - информацията, отношенията и връзките. Обект на труда за заетите в производство са средствата за

производство, а за управляващите – хората, произвеждащи стоките и услугите. За производителите резултатите на труда се изразяват в готовата продукция на стоки и услуги, а за управляващите - управленските решения, отнасящи се за производството на тази продукция,

Обект на управление са отделите, службите, хората, изпълняващи определени функции чрез различни методи, технически средства, на основата на използване на информация.

Управленската наука се занимава с обясняване на природата на управленския труд, установяване на връзката между причини и следствия, разкриване на факторите и условията, при които съвместния труд на хората се оказва по-полезен и по-ефективен. Управлението като наука аргументира важноста на систематизираните управленски знания. Те са в основата на осъществяване на качествено и ефективно управление, на прогнозиране на събития и разработване на стратегии и политики за развитие на организацията.

На теоретично равнище предмет на дисциплината управление са закономерностите, универсалните процеси, принципите и методи, които се прилагат към ситуации, възникващи в резултат на взаимодействието на човека с организацията и нейната вътрешна и външна среда. Като практическа реализация на теоретичните знания, управлението е насочено към прилагане на ефективни методи и модели на управление на социално-икономически системи.

В тази връзка обект на дисциплината като наука е всяка социално-техническа система (стопанска организация), независимо от сферата на дейност и формата на собственост. В рамките на организацията обект на управление са средствата и предметите на труда; хората; информацията; комуникациите; финансовите средства.

Като научна дисциплина управлението не се ограничава само в рамки на една теория. Причина за това, от една страна е сложността на нейния предмет и от друга, невъзможността творческия характер на процеса на управление, уникалната човешка мисъл да се подлагат на детайлна регламентация. Управлението е приложна дисциплина, която предоставя на стопанската практика реални принципи, методи и подходи за постигане на конкретни управленски цели и задачи.

Целта на управлението като наука е установяване на законите, закономерностите, принципите, функциите, формите и методите за целенасочено въздействие върху хората в стопанската организация в процеса на управление.

Постигането на посочената цел изисква решаване на следните **по-важни задачи**:

- Обяснение на характера и природата на управленския труд;
- Установяване на причинно-следствените връзки в процеса на управление;
- Установяване на факторите и условията на ефективността на съвместния труд;
- Разработване на методи за ефективно управление;
- Проектиране на събития, разработка на методи на стратегическо управление и политики на стопанската организация.

Главна задача на хората заети с управление е ефективно използване на всички ресурси (материални, човешки, финансови, информационни, времеви) за постигане на целите. Например, всички организации имат едни и същи ресурси, но продуктивността от използването им е различна. Единственото, което различава една стопанска организация от друга е качеството на нейното управление на всички равнища. Ефективността на организацията

означава управление и постигане на такъв баланс между факторите на производство (материални, финансови, човешки, информационни и времеви), които осигуряват най-голям резултат при минимални усилия. Повишаването на продуктивността е главна задача на мениджърите.

Управлението като система от теории, принципи, методи и подходи е насочено към осигуряване на ефективно функциониране на стопанската организация в условията на конкурентна пазарна среда. Главно това се постига чрез ефективно управление на ресурсите с оглед изпълнението на предварително поставени цели и задачи за получаване на оптимални резултати.

Периодизация

Известният американски специалист по управление Херберт Хикс (Herbert Hicks) условно обособява няколко периода в нейното развитие, които могат да се смятат за приемливи от гледна точка на насочеността на научните изследвания:

1. Донаучен период в развитието на управленската наука – до 1880 г.
2. Период, известен като „движение на научна организация на труда” – 1880–1930 г.
3. Период на „човешки отношения” – 1930-1950 г.
4. Съвременен етап – от 1950 г. до наши дни.

Донаучният период е най-продължителния, той обхваща цялото хилядолетно развитие на човешката практика до 19-ти век. Този период се характеризира с количествено натрупване на знания по управлението, които имат преди всичко емпиричен характер – не са оформени като цялостна наука или теория и са извлечени от практиката на управляващите.

Научна школа на управление (1885-1920)

Както вече посочихме, възникването на науката за управление на стопанството се свързва с името на американския инженер-изследовател Фредерик Уинслоу Тейлър (1856-1915). В „Управление на предприятието”, труд в две части – „Заплащане на труда” и „Администрация” (1903 г.), обобщавайки своя опит и изследвания, Тейлър обосновава принципа, че високата работна заплата осигурява евтина продукция. Този принцип той свързва с друг негов принцип: „Подходящ човек на подходяща работа”, т.е. той не препоръчва да се заплаща висока заплата на специалист, който извършва работа, изискваща по-ниска квалификация.

Теорията на Тейлър се основа на четири научни принципа:

1. Създаване на научен подход за всеки елемент на индивидуалната работа, заместващ старите, практическите методи на работа;
2. Подбор и обучение на работници и мениджъри чрез прилагане на научни критерии;
3. Сътрудничество между работници и администрация при прилагане на методите на научната организация на труда;
4. Справедливо и равномерно разпределение на задълженията между работници и мениджъри.

Според Тейлър всеки работник трябва да получава точно определено задание за всеки ден. Това означава, че всеки ще получава определено заплащане или санкция в зависимост от изпълнението на това задание. Други основополагащи принципи на Тейлър са:

1. Работната заплата трябва да се плаща на човека, а не на заеманото място.
2. Установяването на разценките трябва да бъде основано на точни знания, а не на догадки.
3. Разценките, основани на точни знания, да са еднообразни и справедливи.

4. Благодарение на такива разценки работниците да получават по-висока заплата.

Тейлървата система за заплащане на труда предвиждала заплата да се получава по такъв начин, че печалбата на собствениците да расте в още по-големи размери.

Един от най-важните приноси на Тейлър за развитието на науката за управление е, че той въвежда нови методи за изследване на живия труд – статистически, математически и др., сред които се откроява методът на хронометража. Работното време се оценява като особено ценен ресурс, което налага неговото рационално използване. При това особено внимание се отделя на количеството време необходимо за изпълнение на всяко задание, включващо времето за почивка и престой по време на работа. Този научен метод и днес е основен при усъвършенстване организацията на труда и има много широка приложимост.

Най-близък до възгледите на Тейлър е Хенри Гант. Неговите разработки са в областта на разработване на методика за премиално заплащане на труда, съставяне на схеми-маршрути за производствено планиране (графици на Гант) както и теория на лидерството. Гант характеризира и водещата роля на човешкия фактор.

Подходът на Тейлър при определяне на нормите и заплащането е бил подложен на сериозна критика, тъй като той определя нормите като пределно високи, напрегнати и недостижими за масата от работниците, които изискват върховно напрежение. Други негови фундаментални трудове са „Основи на научното управление” и „Система на сделната заплата”.

Виден представител на движението за научна организация по времето на Тейлър е Емерсон (1853-1930). Автор е на редица научни съчинения. Най-известната негова книга е „12 принципа на производителността” (1912 г.).

Можем да обобщим по-съществените моменти в школата на научното управление:

- Приложение на научния анализ при определяне на най-добрите начини за изпълнение на конкретните задачи;
- Подбор на най – подходящи работници и тяхното обучение за изпълнение на конкретни задачи;
- Осигуряване на работниците с необходимите ресурси, нужни за изпълнение на конкретни задачи;
- Системно използване на материалното стимулиране за повишаване на производителността.

Известен последовател на школата на научното управление е Хенри Форд (1863-1947), чиито усилия са насочени към въпросите на управление на производството.

Административна школа на управление (1920-1950)

Административната (класическата) школа на управление възниква с разработване на “теория на администрацията” от френския инженер Анри Файол (1841-1925). Наричат го „Истинския баща на модерната теория на управлението”. Той развива идеята, че общите принципи на управлението могат да се прилагат не само в производството, но и в държавните учреждения и институти. С основание се смята, че Файол полага основите на научната организация на администрацията, на управленския труд извън производството.

Той посочва, че чрез планирането организацията става по-подредена и организирана. Формулира и най важните изисквания към персонала:

- Настойчивост
- Воля

– Характер

Основните положения на неговата концепция са изложени в труда му “Общо и промишлено управление”. В него той отстоява възгледа, че всяко предприятие се състои от две основни системи - материална и социална. Първата включва производителния труд на работниците, средствата и предметите на труда. Втората представлява взаимоотношенията на хората в процеса на създаване на материални блага. Според Файол да управляваш означава да водиш предприятието към постигане на неговите цели чрез ефективно използване на всички налични ресурси.

Административната школа се развива в две направления: рационализация на производството и изследване на проблема на управление. Една от основните цели на административната школа е създаване на универсални принципи на управление, които са в основата на успеха на организацията.

На основата на общ подход за анализ на дейността на администрацията Файол формулира следните основни принципи на управление:

- Разделение на труда - целта на този принцип е постигане на по-висока ефективност на труда на всеки работник. В основа на разделението на труда е специализацията, необходима за рационално използване на работната сила, приложима както към изпълнителския така и към управленския труд.
- Правомощия и отговорност - правомощията дават право за издаване на заповеди и нареждания, а отговорността е свързана със санкции съпровождащи нейните действия. Принципът изисква правомощията да съответствуват на отговорностите.
- Дисциплина - предполага изпълнение на постигнатите споразумения между работодател и работник. Това означава изпълнение на

дисциплинарни формалности т.е. спазване на правила в конкретни ситуации.

- Единоначалие - Всеки работник трябва да получава разпореждане само от един непосредствен ръководител.
- Единство на ръководство - Всички дейности насочени към постигане на определена цел следва да се осъществяват под ръководството на един началник в съответствие с единен план.
- Подчинение на личните интереси на общите - Интересите на работника или групата работници не трябва да се поставят над общите интереси на предприятието.
- Възнаграждение - удовлетворяване на материалните и нематериални потребности на работниците посредством прилагане на методи на мотивация. Принципът изисква въвеждане на справедливо заплащане на труда непосредствено свързано с резултатите на работа или крайните резултати на организацията.
- Централизация - свързана е с рационална концентрация и разсредоточаване на властта за повишаване на ефективността на управленската дейност. Решаването на централизацията и децентрализацията е свързано със система от мерки водещи до повишаване на общата производителност.
- Йерархия - чрез нея се осъществяват вертикални управленски връзки и изграждане на широка хоризонтална мрежа за информационен обмен между отделите, службите намиращи се на едно равнище на управление.
- Ред - изграждане на порядък и ред в организацията на принципа “всеки и всичко на своето място”. Използването на таблици, схеми и графики улеснява реда и контрола.

- Справедливост - лоялност и преданост на персонала осигурявана чрез справедливи отношения между администрация и подчинени.
- Стабилност - свързва се със стабилността на работното място за персонала. Текущото намалява ефективността на организацията и увеличава разходите за издръжка. Текущото на кадрите е едновременно причина и следствие на лошо управление. Добре обучените и опитни мениджъри и работници са решаващи за успеха на бизнеса.
- Инициатива - свързва се с разработване на план и неговото успешно изпълнение. Принципът изисква създаване на условия от страна на ръководството за проява на лична инициатива, свобода на представяне на идеи и предложения.
- Корпоративен дух - Успехът на организацията се изразява в обединяване и хармонизиране на усилията на персонала за постигане на общите цели. Особено негативен е принципа “разделяй и владей”. Ръководителят трябва да поощрява единството на персонала във всичките му форми на проявление.

Според Файол приложението на универсалните принципи има гъвкав характер и те задължително трябва да отчитат конкретната ситуация, при която се осъществява управлението. Системата от принципи никога не може да бъде завършена. Нещо повече, тя остава открита за изменения и допълнения на основата на задълбочен анализ, нови знания и опит.

Според Файол и неговите последователи дейностите в дадено предприятие се разделят на следните категории:

- планиране: производство, трансформиране и изработка;
- маркетинг: покупка, продажба и обмен;
- финанси: търсене и оптимално използване на капиталите;
- сигурност: защита на хората и собствеността;

– администрация: управление на предприятието.

Елементите на администрацията са:

- планиране: предвиждане и прогнозиране;
- организация: снабдяване предприятието със всичко нужно за доброто му функциониране;
- поръчка: стимулиране работата на социалния корпус на предприятието;
- координация: хармонизация между всички сектори на предприятието;
- контрол: проверка за правилното следване на програмата приета при различни условия и принципи и сигнализирането на грешки и проблеми, за да бъдат поправени и да се избегне повторението им.

Файол изказва хипотезата, че е важно да има единство на поръчителството: концепция, която предполага, че е нужен само един надзорник за всеки един в каквато и да е била организация. За Файол мениджмънтът е обичайна човешка дейност, която се прилага еднакво добре както в семейните, така и във фирмените дела.

Докато Файол изследва функционалната страна на управлението, Макс Вебер (1864-1920) развива институционалния аспект. През този период в Германия той развива теорията за бюрокрацията. Разглежда бюрокрацията като порядък, организация на канцеларския труд. Акцентира върху лидерството и бюрократичната структура на организацията.

Принос за развитието на класическата школа на управление имат и други изследователи. Александър Чърч (1866-1936) се приема като първият, който дава най-общата концепция за функциите на мениджъра и взаимната връзка между отделните елементи на управление. Оливер Шелдом (1894-1951) е първият, който показва социалната отго-ворност на управлението.

Джеймс Моне (1884-1957) е известен с анализа на организационната структура.

Обща слабост на класическата школа е, че нейните привърженици не се интересуват от физическите възможности, желанията, настроенията на хората извън материалния интерес. Това абсолютизиране на организацията и техниката като фактори на производствения процес и пренебрегването на живия човек е най-уязвимия пункт в учението като концепция, за която тя е основателно критикувана.

Нейна противоположност е доктрината „Човешки отношения”, получила популярност през 30-те години на XX в. и възраждаща се с нова сила от 70-те години насам. За разлика от представителите на движението за научна организация на труда, привържениците на движението за „Човешки отношения” смятат, че най-важния фактор в производствения процес са хората, а не организацията. Те намират, че от желанието на хората за активна работа (мотивациите) зависи в най-голяма степен ефективността на производството и насочват своите усилия към изследване на социално психологическите характеристики на хората, взаимоотношенията между тях и ролята на мотивационните фактори върху тяхното поведение.

Школа на човешките отношения (1930-1950)

Предпоставки за възникване на тази школа се създават през 30-те години на 20 в., когато управлението се изправя пред нови предизвикателства. С прехода от екстензивни към интензивни методи на развитие назрява необходимостта от нови форми на управление, ориентирани към хората в организацията и техните потребности. Сериозно влияние върху създаването на школата на човешките отношения има развитието на науката психология и социология.

Възникването на школата на човешките отношения се свързва с немския психолог Хуго Мюнстерберг (1863-1916), който създава първата в света школа по промишлена психология. Поради това той е известен като “бащата на индустриалната психология”. Негова заслуга е разработване на основни принципи за подбор на хора на ръководни длъжности.

Повишен интерес към психологическите аспекти на управление се отбелязва в трудовете на Мери Фолет (1868-1933), която изучава социално-психологическите отношения в неголеми групи. В трудовете си тя развива идеята за хармонизация на трудовите отношения посредством мотивация и отчитане интересите на всички засегнати страни. Според нея сътрудничеството, консенсуса и ефективното решаване на проблемите са в основата на една бъдеща индустриална система. Ключът към ефективно управление е сътрудничеството, а не принудата.

Основна заслуга на Фолет е, че тя се опитва да обедини в едно цяло трите школи на управление - научната, административната и школата на човешките отношения. Разбирането ѝ за управление свързва с “изпълнение на работата с помощта на други лица”. За първи път тя показва не само отрицателните, но и положителните последствия от конфликтите в колектива.

За основоположник на движението за „Човешки отношения” се смята американския професор Елтън Мейо (1868-1949). Той за първи път доказва ролята на междуличностните отношения за повишаване производителността на труда чрез серия от научни експерименти. Елиминирайки ролята на материалните условия Мейо утвърждава, че човек като емоционално същество не му е безразлично с кого ще работи и какво ще бъде отношението към него. Към това са особено чувствителни хората, които се занимават с творчески труд, т.е. управленските работници.

Проведените под негово ръководство научно-изследователски проучвания са известни с наименованието “хортонски експерименти”. В резултат на изследването се достига до извода, че точно разработените работни операции и доброто заплащане не винаги водят до повишаване на производителността на труда. Изучавайки влиянието на различните фактори на производителността на труда Мейо прави извода, за важната роля на човешкия фактор в процеса на производство. Обобщаването на емпиричните данни позволява да се формира социалната философия на управление (системата на човешки отношения).

Направените експерименти в Хортон показват, че е възможно да се влияе върху психологията на хората и да се променя отношението им към труда посредством организация на неголеми, неформални групи.

Мейо набляга върху активизиране на характерните особености на всеки човек чрез духовни стимули. Като едни от най-важните стимули той определя стремежа на човека към постоянна връзка и взаимодействие с хората в работната среда.

Последователите на тази школа застъпват възгледа, че само човешките ресурси са способни да произвеждат икономически резултати. Всички други ресурси се подчиняват на законите на механиката. Тяхно е виждането чрез управлението да се въздейства върху системата от социално-психологически фактори. Така управлението се насочва към идеята, всяка организация да се разглежда като социална система.

Школата на човешките отношения поставя началото на многобройни изследвания на взаимоотношенията в организацията, важността на психологическите явления в групите, междуличностните отношения и ролята на индивида в групата.

Представителите на движението за „Човешки отношения” настояват за едно по-човечно отношение към работниците за създаване на благоприятен психологически климат, за такива взаимоотношения между работодателите и работниците, при които последните ще се трудят не просто по принуда, а по убеждение, с чувството, че са полезни и фирмата държи на тях и цени техния принос.

Бихейвиористична (Поведенческа) школа (1930-понастоящем)

В края на 50-те години на 20 век школата на човешките отношения се трансформира в школа на поведенческите науки, известна още като бихейвиористична школа. Изследванията в това направление в края на 60-те години водят до възникване на специфичната управленска дейност известна като „управление на персонала”.

Главен постулат на школата е повишаване на ефективността на организацията чрез повишаване на ефективността на нейните човешки ресурси.

Началото на новите възгледи поставя Честър Бърнард (1886-1961). Първите свои работи той посвещава на проблема на коопериране на човешката дейност. Организацията се разглежда като “кооперативна система” от индивиди, които включват три универсални елемента:

1. Общи цели
2. Готовност за коопериране
3. Комуникация

Липсата на един от трите елемента, според Бърнард предизвиква разпадане на организацията.

Бърнард изучава характера на неформалните организации, които се разглеждат като вид самозащита на индивидите срещу експанзията на

формалните организации. Неформалната организация се разглежда като съвкупност от лични контакти и взаимодействия, като асоциирани групи от хора. Приема се, че неформалната организация е неопределена и не структурирана. Нейни основни характеристики са: комуникация, сплотеност, самоуважение, независимост на избора.

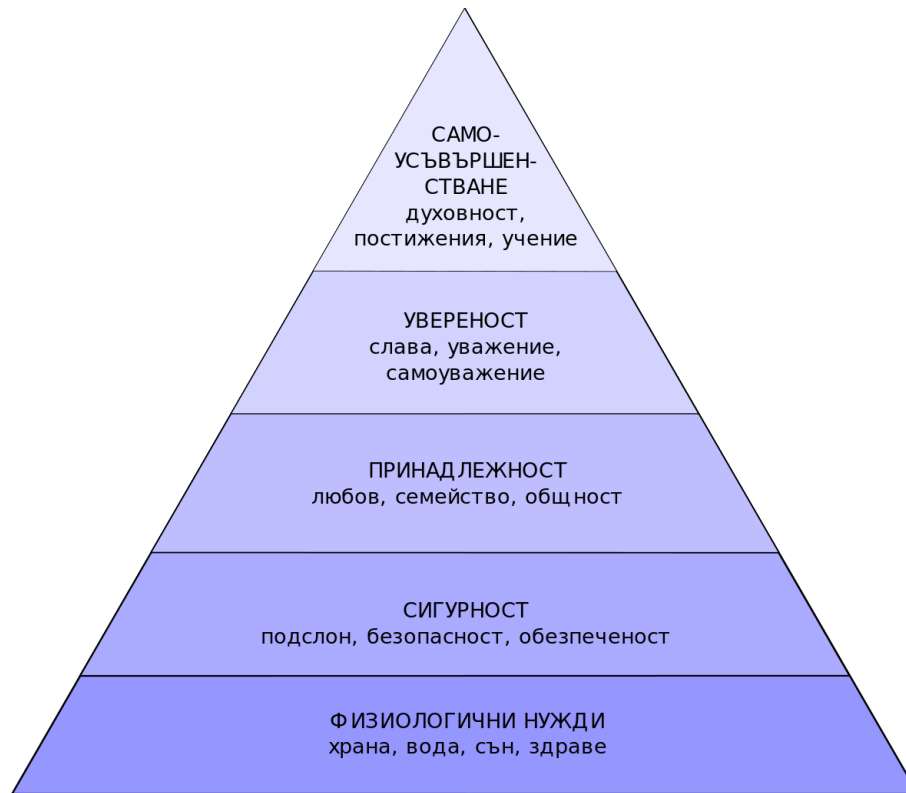
Бърнард разглежда индивида като стратегически фактор. Според него усилията на хората са източник на енергия за социалната организация. Но енергията на хората може да бъде използвана само при определени стимули. Централна роля за това има ръководството. Нейното проявление е чрез изкуството на вземане на решения, израждане на организационна структура и система на комуникация.

Последователите на тази школа за първи път дават научно обяснение на ролята на мотивите и потребностите на човека в неговата трудова дейност. Мотивите се разглеждат като главен фактор на отношението на хората към труда. Структурата на мотивите се разглежда като вътрешна характеристика на труда. Положителната мотивация - това е главния фактор за успешно изпълнение на работата.

Значителен принос за развитие на школата има Дъглас Макгрегор (1906-1964). Основната идея, която той развива е, че много често организациите се изграждат върху погрешна представа за човешкото поведение. В тази връзка той разработва теория "Х" и теория "Y", които съответствуват на два типа управление, отразяващи два типа отношение към работниците.

Голям принос в развитието на поведенческата теория внася известния психолог Абрахам Маслоу (1908-1970), който разработва теорията на потребностите, известна още като „пирамида на потребностите“. Човек е сложна структура от йерархически потребности. В съответствие с това

разбиране, управлението на организацията се основава на проявлението на потребностите на хората чрез използване на съответни методи на стимулиране.



Количествена (Математическа) школа (1950-понастоящем)

Количествената школа се заражда през 40-те години на 20 век като алтернатива за решаване на военните действия през Втората световна война. По-късно разработените подходи се пренасят в стопанските организации при разработването на планове и вземане на решения. За решаване на логистически въпроси, разпределение на ресурсите, оптимизиране на складовите запаси и др. много организации започват да прилагат математически методи и подходи.

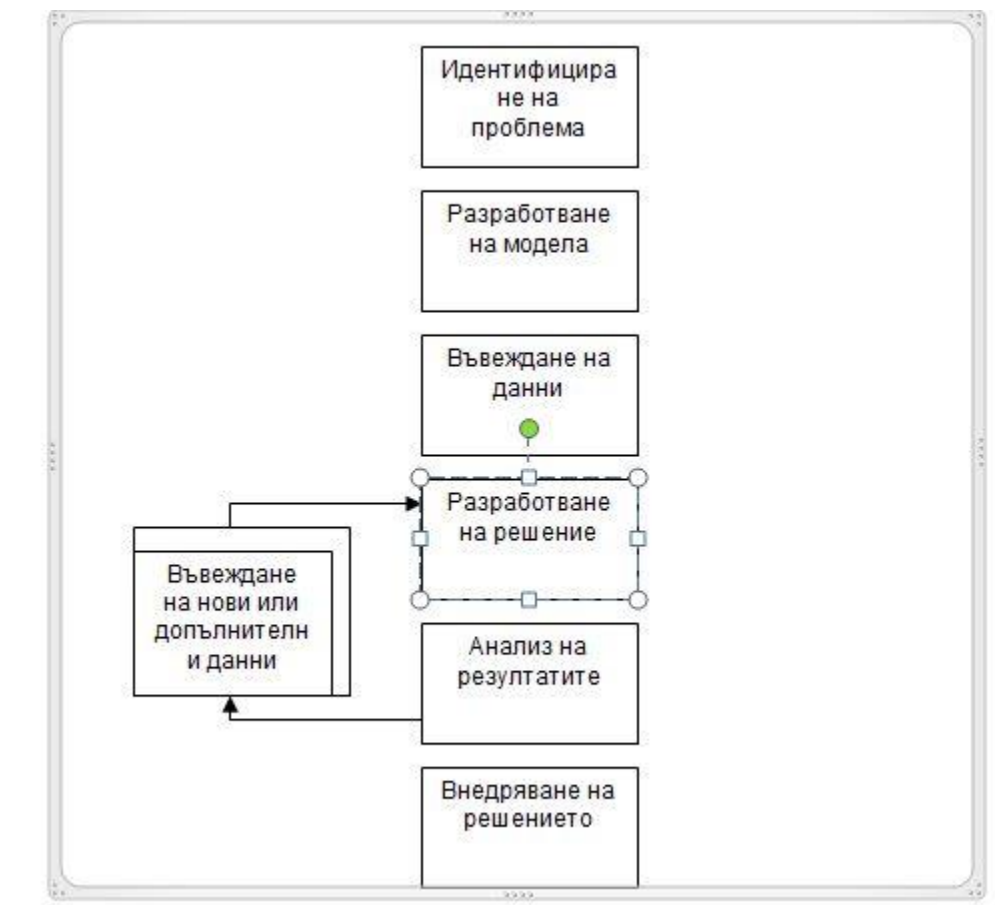
Количествените методи намират широко приложение при решаване на управленски и производствени проблеми. За решаване на практически проблеми количествената теория стимулира използването на сложни математически модели. Словесните разсъждения и описателния анализ на моделите се заменя със символи и количествени значения. Основните акценти се поставят върху управлението като възможност за повишаване на производителността на труда, която може да се оцени чрез единен количествен еквивалент.

Широко приложение намират симулационните методи, които позволяват задълбочено изучаване на съществуващите и потенциалните проблеми. Тези методи позволяват да се вземат решения на основата на прогнозни резултати.

Развитието на съвременните количествени методи е пряко следствие от развитието на математическите методи, линейното програмиране, теория на игрите, теория на вероятностите. Привържениците на количествената школа се опират на теория на системите, кибернетиката като наука за управление на системите и др.

През последните години бързото развитие на компютърните и информационни технологии доведе до широкото им използване от бизнеса. Благодарение на тези технологии днес мениджърите могат да обработват и анализират огромно количество данни и информация. Това неминуемо води до подобряване на планирането, по-стриктен контрол върху по-голям брой операции и в крайна сметка повишава ефективността на управление. Прилагането на количествения подход включва седем основни фази посочени на следващата фигура:

Фиг. 1 Фази на вземане на решение



Използването на количествените методи в управлението изисква добро техническо, програмно, финансово и кадрово осигуряване.

Теория X и теория Y са теории за **човешката мотивация** създадени и развити от Дъглас Макгрегър през 60-те години. Теориите се използват в управлението на човешките ресурси, организационното поведение, организационната комуникация и развитие. Те описват две много различни нагласи към мотивацията на работната сила. Макгрегър смята, че компаниите следват единия от двата подхода. Също така мисли, че ключът към свързването на самоактуализацията с работа е детерминиран от доверието на ръководството спрямо подчинените.

Според **Теория X** средностатистическият човек има вродено нежелание да работи и би избягвал да го прави ако може. Поради нежеланието им да работят, хората трябва да бъдат контролирани и заплашвани, за да почнат да работят усилено и както трябва. Друго предположение на Теория X е това че хората предпочитат да бъдат водени/ръководени, не обичат отговорността, не са амбициозни и желаят сигурност преди всичко.

Тези предположения са в основата на повечето организационни принципи днес и пораждат едновременно твърдо управление с наказания и затегнат контрол, меко управление, което цели хармония в работата. И двата стила са грешни, понеже човек има нужда от повече от финансово възнаграждение за работата си, те също имат нужда от по-дълбока и на високо ниво мотивация възможността да се реализират.

Според Макгрегър, мениджърите, които управляват според Теория X, виждат повечето хора като:

- нямащи талант за креативност в решаването на организационни проблеми;
- немотивирани;
- егоцентрични и затова трябва да бъдат наблюдавани от близо и често да бъдат притискани/подтиквани, за да постигнат целите на организацията;
- противопоставящи се на промените;
- наивни и неинтелигентни.

Теория X предполага, че основният източник на мотивация за повечето служители са парите, а веднага след тях сигурността. Мениджърите с управленски тип от Теория X не дават възможност на служителите си да се реализират, затова те се държат според очакванията. Твърдият подход към мотивацията разчита на насилване, заплахи, микромениджмънт и строг

контрол като цяло, среда на командване и контрол. Мекият подход се състои в това да бъдеш толерантен, снизходителен и да търсиш хармония с надеждата, в замяна служителите ще сътрудничат когато са помолени. Нито една от тези крайности, обаче, не е оптимална. Първата води до враждебност, нарочно ниска производителност и крайни искания от синдикатите. Втората води до увеличено желание за по-големи възнаграждения в резултат на намаляваща производителност на труда. Следователно, оптималният подход към управлението на човешките ресурси лежи някъде по средата на двете крайности.

Според **Теория Y** мениджърството предполага, че работниците може би са амбициозни и самомотивиращи се и упражняват самоконтрол. Теорията се основава на идеята, че хората по природа са отговорни и трябва да им се има доверие. Поради тази идея и Макгрегър смята, че мениджърите не трябва да пресират служителите, а напротив – да им дадат възможност за креативна изява. Вярва се, че работниците се наслаждават на техните душевни и физически задължения. Според Папа, да работят за тях е толкова естествено, колкото да играят. Те притежават способността за творческо решаване на проблемите, но талантите им са недоизползвани в повечето организации. Ако им се дадат правилните условия, според мениджърите на тази теория работниците ще се научат да приемат отговорността.

В съдържателно отношение движението Човешки отношения и всички други хуманитарни школи и научни движения, които формират съвкупността на Теория Y, се основават на следните изходни положения:

- ✓ трудът е основен източник за осигуряване на средства за задоволяване на човешките потребности, които се структурират и ранжират по определени нива (например пирамидата на Маслоу);

- ✓ развитието на съзнанието, на образованието, на обществените и социалните потребности поражда необходимостта от принадлежност към група, в която и чрез която могат да бъдат задоволявани човешките потребности;
- ✓ желанието за труд и активността на отделната личност зависят преди всичко от резултатите на труда, които позволяват да се задоволят материалните, социалните, обществените, духовните и всякакъв друг вид потребности, необходими за запазване и развитие на личността;
- ✓ човешката мотивация за труд е свързана с разкриване на структурата на “работата” и възможностите да се въздейства върху нейните елементи.

Макгрегър счита, че някои хора може да не са достигнали зрелостта предположена от Теория Y и следователно могат да имат нужда от по-сериозен контрол, които да бъде намаляван докато служителя се развива.

През 1981, Уилям Оучи измисля метод, който комбинира американските и японските практики за управление и формира **Теория Z**. Японският управленски стил става популярен през азиатския икономически бум през 80-те. За разлика от Теория X, която твърди че хората по принцип не харесват и избягват работата и трябва да бъдат принуждавани да работят, и Теория Y, която твърди че да работиш е естествено и това може да е източник на удовлетворение когато биват адресирани по-висши психологически потребности, Теория Z се фокусира върху увеличаване на лоялността на служителите към компанията чрез осигуряването на работа за цял живот със силен фокус върху благосъстоянието на служителите, едновременно на и извън работното място. Според д-р Оучи, управлението според Теория Z насърчава стабилната работа, високата производителност и висок морал и удовлетвореност сред служителите.

Теория Z е всъщност един вид хибриден управленски стил, който е комбинация от стриктните управленски Американски и Японски стил. Тази теория говори за организационна култура, която е отражение на японската култура, в която работниците участват повече и са способни да извършват повече и разнообразни задачи. Теория Z набляга на неща като периодично сменяне на работата, увеличаване на уменията, обобщаване вместо специализиране, и нуждата от продължително обучение на служителите.

Подобно на теориите на Макгрегър, Теория Z на Оучи прави някои предположения за служителите. Едни от предположенията на тази теория са свързани със знанието, че служителите желаят да изградят лични и кооперативни работни взаимоотношения с тези, с които и за които работи, също така и с хората, които работят за тях. Служителите имат голяма нужда да бъдат подкрепени от компанията и много ценят работна среда, в която семейството, културата и традициите са еднакво важни колкото работата. Този тип служители имат много добре развито чувство за ред, дисциплина, морални задължения да работят усърдно и чувство на сплотеност с колегите. И накрая, според Теория Z се предполага, че на служителите може да се вярва, че ще изпълняват задълженията си според максималните им възможности, доколкото на мениджмънта може да се вярва, че ще ги подкрепя и ще следи за тяхното благополучие.

Едни от най-важните принципи на тази теория е че мениджмънта трябва да има голямо доверие на служителите си, за да може този тип управление чрез съучастие да работи. Докато тази теория предполага, че работниците участват до голяма степен в решенията на компанията, автора отбелязва че служителите трябва да знаят много за различните въпроси на компанията и да имат компетентността да вземат тези решения. Понякога

мениджмънта подценява възможността на служителите да допринесат ефективно в процеса на вземане на решения.

В действителност, повишението се постига много по-бавно в този тип организации, тъй като на работниците е дадена възможността да получат обучение и повече време да научат за сложността на операциите на компаниите. Желанието, според тази теория, е да се развие работна сила, която има повече лоялност към компанията и искат да изградят цяла кариера там, и да са по-постоянни отколкото в други условия. Очаква се, че веднъж щом служителя се издигне до висока мениджърска позиция, той/тя ще познава голяма част от компанията и как тя оперира. Така той/тя ще може да използва ефективно управлението според Теория Z на новите служители.

През последните 20 години на миналия и началото на настоящия век обаче, настъпиха коренни промени в управленската практика, от една страна, и се появиха много нови изследвания в теоретичната област на управлението, от друга. Новата теория може да бъде определена като **“Теория на тоталната промяна”** в прехода от XX към XXI век и условно обозначена като **Теория W**. Нейното създаване беше необходимо, защото в управлението на световното стопанство настъпиха и продължават да настъпват коренни промени, които рязко се различават от рационалния модел на Ф. Тейлър и отчасти от мотивационните модели на Е. Мейо и У. Оучи. Тя се изгражда на базата на научните изследвания на множество учени, изследвали активно световната и предимно американската икономика.

Теорията W коренно се различава от предходните, защото тя отразява един съвършено нов начин на мислене при нови исторически, политически и социални условия. Тази теория се основава на пресечните точки между историята на науката за управлението до края на XX век и бъдещето управление през XXI век. В нея има **два аспекта** - организационен и

мотивационен. **Организационният** е свързан с очертаващите се нови структури и технологии във всички сфери на световното стопанство, а **мотивационният** - с постепенното формиране на новата нагласа на личността за поддържане и участие в процесите на коренната промяна. Двата аспекти са взаимно свързани и тясно се преплитат, защото в центъра на всички промени стои човекът със своята постоянно променяща се ценностна ориентация.

По-важните моменти, които характеризират ситуацията и спецификата на управлението на прага на XXI век, с преобладаващ организационен аспект, могат да се обобщят в следното:

- управлението се осъществява в условията на интензивна промяна, достигаща до хаос, чието ускорение трудно може да се предскаже;
- управлението във всички области (политика, икономика, култура и пр.) се осъществява на базата на висока информираност чрез използване на информационни мрежи от нов тип;
- познанието е основен и неизчерпаем ресурс на управлението, който се възпроизвежда;
- ръководителите и целия персонал притежават способност да придобиват, генерират и използват знанията;
- управлението се “миниатюризира”, в съответствие с постепенното разпадане (или разчленяване) на големите гигантски компании, в резултат на което настъпват коренни промени в съдържанието на управленските функции и в ролята на предприятието;
- разпределението на богатството се свързва преди всичко с разпределението на познанието, чрез което се прави избор на рационален вариант за действие, с цел извличане на максимална полезност;

- постепенно се повишава изискването за квалификация на труда на целия персонал - от ръководителя до работника, а простият и неквалифициран труд се свежда до минимум;
- променя се инфраструктурата и се вменват електронните мрежи в нея, с оглед постигне на необходимата за новия начин на управление системна интеграция;
- активизират се работниците, които са заинтересовани от крайния резултат, за генериране на нови идеи, дори когато те излизат извън възприетите стандарти;
- променят се стандартните структури - от йерархични в матрични, които осигуряват по-висока гъвкавост и маневреност;
- използват се нови, нестандартни модели за управление, които са индивидуални за всяко ново предприятие и постоянно се променят според появилата се пазарна ситуация;
- старите крупни предприятия, създали мрежа от дъщерни фирми постепенно се разпадат, а от тях или на тяхно място се появяват нови малки предприятия, които са гъвкави и адаптивни според потребностите на пазара и бързо променящите се технологии;
- времето е основен ресурс в новите модели на управление - скоростната икономика изтласква едромащабната икономика (старата поговорка, че времето е пари, придобива нов смисъл - всеки времеви интервал струва по-вече от предишния).
- извършват се радикални промени в начина на работа, реорганизиране на бизнес процесите и се въвеждат нов тип информационни технологии във всички сфери на стопанския живот.

В наши дни говорим за участие в управлението, гарантиране на качеството, програми за обслужване на клиентите, внедряване на нови технологии, програми за изкупуване на основния капитал от заетите в предприятието, предприемачески програми, изменение на организационните техники и т.н. Изследват се общите принципи в науката управление, както и специфичните особености при управлението на различните отрасли на националното стопанство.

Група експерти от Масачузетския технологичен институт (Massachusetts Institute of Technology - МТИ) получават задача да обяснят неубедителните резултати в промишлеността на САЩ през 70-те и 80-те години на XX век и да направят предложения за подобряване. След като проучват въпроса експертите стигат до заключението, че американските компании трябва да произвеждат по-добре и за да постигнат това, те трябва ефективно да бъдат управлявани. Изследването на МТИ обхваща само осем отрасли на промишлеността, но в тях работят 22% от всички заети в САЩ. По този начин докладът "Произведено в Америка" ("Made in America") предлага важни сравнителни данни за икономическото положение и равнището на управление на осем важни промишлени отрасли в САЩ, Европа и Япония. Резултатите са публикувани в New York Times през 1985 г.

Сериозен проблем за много страни днес е намаляване на конкурентноспособността на производството им, включително и за САЩ. Конкурентноспособността по принцип е свързана с относителното положение на личността, предприятието, фирмата или нацията по отношение на други индивиди, фирми и нации. Една от най-често споменаваните причини за спадането на конкурентноспособността на американската икономика е слабият мениджмънт.

Мениджмънтът (управлението) е процес, при който един или повече индивиди координират дейността на останалите с цел да постигнат резултати, които е невъзможно да бъдат постигнати от всеки ако действа сам.

Питър Дракър, един от най-видните икономисти и социолози на XX век, вярва, че задачата на управлението е да направи хората производителни. А за да се постигне това обществото трябва да притежава управленска компетентност.

Отново според Дракър "Мениджмънтът, неговата компетентност, интегритет и ефективност ще бъдат решаващи за Съединените щати и за Свободния свят като цяло през следващите десетилетия".

В популярната книга на Питърс и Уотърман "Към съвършенство на фирменото управление" е представено по-различно тълкуване на мениджмънта : "... мениджмънтът сега формира стойности и ги култивира в практиката чрез "проповядване на място", "убеждаване на работниците в подкрепа на планираното производство".

Докато Дракър поставя ударение на производството, качеството, услугата, Питърс и Уотърман акцентират на добронамереността в управлението и съвместната работа с персонала.

Водещ авторитет по стратегия за компании и конкурентоспособност на нации и региони е американският учен Майкъл Портър. Работата му е призната от много правителства, корпорации и академични кръгове в целия свят. Анализ на петте конкурентни сили е рамка за индустриален анализ и разработване на бизнес стратегия, разработена от Майкъл Портър в Харвардското бизнес училище през 1979. Тя базирана на икономиката на индустриалната организация при извличането на петте основни сили, които определят конкурентната интензивност и оттам атрактивност на пазара.

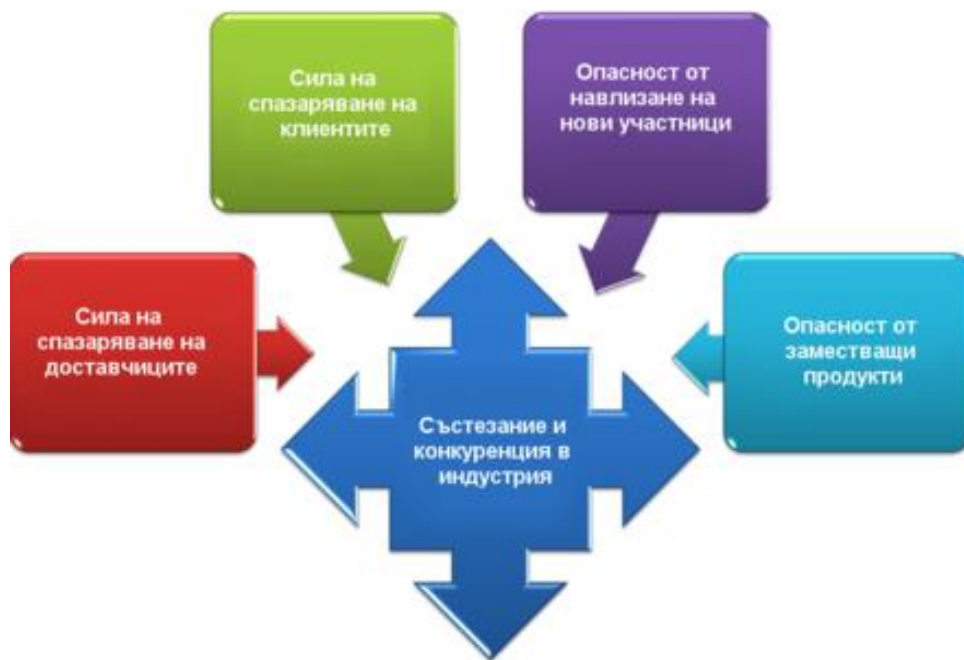
Моделът дава възможност да се анализира конкурентната позиция на фирмата в сектора, в който оперира.

Петте сили са:

- ✓ заплаха от новонавлизащи участници;
- ✓ сила за преговаряне на купувачите;
- ✓ заплаха от заместващи продукти или услуги;
- ✓ сила за преговаряне на доставчиците;
- ✓ съперничество между съществуващите фирми.

Взаимодействието между петте сили на Портър е изобразено на долната фигура.

Фиг. 2 Петте конкурентни сили според Майкъл Портър



Две важни неща трябва да се запомнят, когато се изучава науката за управление, а те са:

- 1) добрите мениджъри се стремят да направят хората си по-продуктивни,
- 2) и че те притежават дарбата да вдъхновяват хората.

Използвана литература:

1. Бенчева, Н. Основи на стопанското управление. Акад. изд., Пловдив, 2008 г.
2. Кузманова М., М. Александрова, Мениджмънт. Теория и практика, Изд. „Везни-4”, 2013.
3. Нейкова Р., Основи на управлението. Изд. Св. Григорий Богослов, 2008.
4. Проф. Петров, Ст. Основи на управлението. Лекционен курс. <http://store1.data.bg/grupa53/2-ri%20semestur/>
5. Питърс Т., Р.Уотърман, Към съвършенство на фирменото управление., София, "Наука и изкуство", 1988.
6. Petersen, Chr., The Practical Guide to Project Management. 2017, www.bookboon.com.
7. Drucker, P. The Drucker lectures. McGraw-Hill eBooks, 2010.
8. Kotler, Ph. Et al. The Quintessence of Strategic Management. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010.
9. Porter's five forces. <http://www.free-management-ebooks.com/title-list.htm>
10. Robbins St., D. De Cenzo, M. Coulter, Fundamentals of Management: Essential Concept and Applications , 9th Edition, Pearson, 2014.

11.Swayne, L. E., W. J. Duncan, P. M. Ginter, Strategic Management of Health Care Organizations., 6-th edition, Wiley publ., 2010.

Въпроси за самоподготовка:

1. Базирайки се на теориите на управлението, формулирайте съвкупност от принципи, които според Вас ще осигурят ефективно управление на организацията през първите 20 години на XXI век.
2. Кои са основните причини за възникване на школите на управление?
3. Кои са основните принципи на управление разработени от Файол?
4. Кои са тенденциите, които характеризират развитие на съвременното управление?

Тема за дискусия: Подобряване на системата за управление на моята организация.