



**МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН
ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ”**

ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ

КАТЕДРА „ОБЩЕСТВЕНОЗДРАВНИ НАУКИ”

ЛЕКЦИЯ № 4

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

**ЗА СТУДЕНТИ ОТ СПЕЦИАЛНОСТ
„ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ И ЗДРАВЕН МЕНИДЖМЪНТ”**

ТЕМА: Управленски решения. Функции на управлението.

Управленски цикъл.

РАЗРАБОТИЛ: доц. Жасмин Караджа, дм

Гр. Плевен

2017 г.

Лекция 4

Управленски решения. Функции на управлението. Управленски цикъл.

(лекция 2 часа) Същност на управленските решения. Етапи и фактори, влияещи върху вземането на управленски решения. Планиране, организиране, ръководство, мотивация и контрол – основни функции на управлението.

Вземане на управленско решение. Същност и специфика на вземането на управленско решение.

Решението е сърцевина на управлението, то е негова основна характеристика. Без управленско решение няма истинско управление. Редица автори определят изработването на управленски решения като най-важна управленска функция, като ядро на управлението. Нещо повече. В специализираната литература дори съществува т.нар. ”школа на решението”, чиито привърженици не само твърдят, че изработването на решение е най-важният акт в управлението, но че самият процес на управление се свежда до процеса на изработване на управленско решение.

По своята същност управлението представлява основно средство за въздействие, система от мероприятия, свързани с:

- изменение на поведението на хората и колективите;
- изменение на организационната структура на производството и управлението;
- преразпределение на ресурси;
- изменение на условията за функциониране на системата и връзките между нейните елементи.

Управленското решение е волеви акт със социална насоченост и последици. То представлява избор на възможен начин за постигане на

предварително поставена цел при определени условия за нейното осъществяване.

Управленското решение не трябва да се разглежда като нещо случайно, произволно. Предпоставка за неговото приемане винаги се явява наличието на някакъв проблем, т.е. несъответствие между желаното и актуалното състояние на управляемия обект, което е пречка за неговото ефективно функциониране и развитие. Всеки проблем се заражда и съществува в определена среда под въздействието на различни фактори – вътрешни и външни. Това по същество представлява проблемна ситуация. Вземането на решение относно проблемната ситуация осигурява равновесно състояние на управляемия обект.

За да се вземе управленско решение е необходимо да са налице четири условия:

1. Да съществува проблемна ситуация;
2. Да съществува алтернативност (изборност) в изходите от тази ситуация.
3. Да е налице управленски орган или лице, което да е овластено да взема решение.
4. Да съществува система от критерии, по които да става избор на оптимален вариант.

Като съществена част от общия управленски процес вземането на управленско решение има информационен характер. То се изработва и приема в резултат на разнообразна и сложна работа с информацията, т.е. процесът на решаване зависи от информационното състояние на организацията. Информационното състояние намира израз в степента на информираност на субекта на решаване.

Процесът на вземане на решение има интуитивен, логически или рационален характер.

Интуитивните решения имат редица несъвършенства:

- те не са подготвени методично, а са импровизирани;
- те са твърде субективни, основават се на личния опит, на прозорливостта и таланта на съответния ръководител, на неговата логика и вътрешна убеденост;
- не са достатъчно мотивирани;
- разработват се въз основа на ограничена и често пъти непроверена информация;
- информацията, която се използва, касае минал период и той не може да се приложи направо по отношение на бъдещето. Защото управленските ситуации са неповторяеми, уникални и сами за себе си.

Въпреки тези недостатъци на интуитивните решения трябва да се отчетат причините, поради които делът на тези решения е твърде голям. Прибягването до интуитивни решения не е за предпочитане, но то би било оправдано поне в два случая:

1. когато времето, с което разполага ръководителят, е недостатъчно за проучване на цялата необходима информация, а проблемът не търпи отлагане, по-добре да се вземе някакво решение, макар и не най-доброто, отколкото да не се прави нищо;
2. когато се прецени, че възможните загуби от едно интуитивно решение са по-малки в сравнение с разходите за едно научно обосновано решение.

Решенията, основани на логиката, представляват избор, обусловен от знанията или натрупания опит на този, който ги взема. При този вид решения човек използва знания, натрупани от случили се по-рано ситуации. Той прогнозира резултатите от алтернативните варианти при съществуващата

нова ситуация. Опирайки се на здравия разум, избира алтернатива, която е донесла успех в миналото.

В сложни ситуации съжденията на ръководителя могат да се окажат недостатъчни. В този смисъл ръководителят може съзнателно или несъзнателно да не използва нови възможности, нови идеи в нови области. Рационалните решения се отличават от предишните две по това, че не зависят от интуицията и миналия опит на ръководителя. Към управленското решение се предявяват редица изисквания:

- да бъде научно обосновано ;
- да бъдат формулирани ясно и точно поставените цели, дейностите, ресурсната осигуреност на решенията;
- да бъдат подготвени най-голям брой алтернативи;
- свобода при вземането на управленски решения от мениджърите;
- да не противоречи на принципа на делегиране на властта и др.

Осъществяването на сложния комплекс от цели и задачи на управлението поставя въпроса доколко то е наука или изкуство. Разбирането на управлението като изкуство се основава на следните основни аргументи:

- Стопанската организация е сложна социално-техническа система;
- Хората в стопанската организация са основен фактор за нейното ефективно функциониране;
- Управленският процес се извършва от мениджъри, притежаващи специализирани знания, умения и талант;
- Управлението като процес се характеризира с висока степен на неопределеност до голяма степен обусловена от липсата на достатъчна информация;

- Гарантирането на правилността на взетите управленски решения е много трудно поради това, че те се реализират в бъдещ времеви период.

Мениджър и управленски решения

Мениджърът е специалист, който професионално се занимава с процеса на управление на конкретна функционална област в стопанската организация. Професията мениджър означава, че този специалист заема постоянна длъжност в стопанската организация и е натоварен с правомощия да взема и реализира управленски решения в определена сфера от нейната дейност.

Съществува въпрос доколко английският термин „мениджър” и съответно българският „ръководител” са идентични. В най-общ смисъл може да се приеме, че между тях няма разлика. Трактовката и различното интерпретиране на понятията е от гледна точка на специалистите. В литературата се изтъкват две съществени разлики. От една страна в американската литература, понятието „мениджмънт” винаги се свързва с фигурата на мениджъра т.е. човека, субект на управление в организацията. В най-общ смисъл мениджърите се отнасят към „администрацията”, което до голяма степен отразява съвкупната (безлична) система на управление. От друга страна, когато става въпрос за определена позиция „мениджър” се има предвид професионално управляващия т.е. професионалиста, който има специална подготовка и умение да ръководи, а не просто инженера, агронома или икономиста занимаващ се с управление.

Масово в стопанската практика като еднозначни се използват понятията „бизнесмен” и „мениджър”. Бизнесмен е този, който „прави пари” или притежава капитал, чийто кръгооборот осигурява определено равнище на доход. Бизнесменът може да не заема постоянна длъжност в организацията и

да няма подчинени. Но като собственик на нейни ресурси или активи той може да е член на нейното управление. Мениджърът задължително заема постоянна длъжност в организацията и на него са подчинени хора.

Същността на управленските дейности е неизменна. Променят се само функциите и методите на работа на мениджъра. Съвременното разбиране за мениджъра се свързва не с властта и ранга, който се заема, а с приноса в дейността на цялата организация и отговорността за нейните резултати. В този смисъл, в съвременните организации много бързо нараства групата хора отнасящи се към мениджърите. По такъв начин мениджърите се обособяват като един от основните и най-ценни ресурси на организацията.

Новата роля на човека като ключов ресурс изисква от мениджърите усилия за създаване на условия за реализация на заложения в човека потенциал за само развитие и проява на творческите заложби. От тук произтича и необходимостта от изграждане на демократични отношения между ръководители и подчинени. При такива отношения се повишава качеството на приеманите решения и ефективността на организацията.

Мениджърите са разположени на различни управленски нива в йерархичната структура на организацията. Според йерархията на управление мениджърите се разделят на:

- Низови мениджъри - разположени са на най-ниското йерархично ниво на управление. Обикновено те са в непосредствена връзка с управление на производствените процеси и поради това някои ги наричат надзиратели. Като такива тяхната управленска работа се състои в ръководене на работниците в тяхната ежедневна работа с оглед изпълнение на организационните цели. Най-често те се концентрират върху решаване на проблеми директно свързани с производството на стоки и услуги. За

много работници в организацията нивото ниво на управление е възможност за заемане на управленска позиция.

- Средни мениджъри - те се разполагат на средно ниво на управленската пирамида. В групата на тези мениджъри се включват разнообразни специалисти, които изпълняват различни задачи и отговорности. Важна особеност е, че те контролират и са отговорни за работата на мениджърите от нивово управленско ниво. Важни техни отговорности са изпълнение на приетите планове и политики на организацията в различни направления чрез средствата на координиране на дейностите за постигане целите на организацията. Мениджъри от средно ниво са например, ръководители на отдели, служби, центрове, подразделения и др.
- Висши (топ) мениджъри - те са групата мениджъри разположени на най-високото ниво в йерархията на управление. Дейността им се съсредоточава върху цялостното развитие на организацията и разработване на стратегии за нейното усъвършенстване. Топ мениджърите в организацията са например директора, зам. директори, главни мениджъри и др.

Мениджърите от различните йерархични нива на управление поемат различни отговорности и отделят различно време за изпълнение на управленските задачи. На следващата фигура е показано разпределение на времето на различните мениджъри при изпълнение на управленските им задачи.

Планиране	Планиране	Планиране
Организиране	Организиране	Организиране
Координиране	Координиране	Координиране
	Координиране	Координиране
Контрол	Контрол	Контрол
Нисови мениджъри	Средни мениджъри	Висши мениджъри

Трудът на мениджъра има творчески характер. Мениджърът е ключов работник на знанието т.е работник на умствения труд. Той не създава физически продукт. Неговият продукт са знания, идеи, информация. Според позицията, която заема мениджърът разполага с власт и носи отговорност за взетите решения и за своя принос в организацията.

За решаването на сложни управленски ситуации са необходими разностранни знания, аналитични способности и умения. В този смисъл мениджърът се превръща в първостепенен ресурс за развитие на организацията. “Без неговото водачество “производствените ресурси” си остават ресурси и никога не биха довели до производство.”

Ефективността от работата на мениджъра се определя от неговите резултати. Ефективният ръководител работи за повишаване не само на своите постижения, но и тези на останалите. В резултат организацията подобрява своята работа. Поставят се нови цели и задачи.

Високата ефективност на работата на мениджъра се обуславя от знания и умения за използване на съвременни информационни технологии за управление на стопанската организация. В тази връзка към мениджъра се предявяват три професионални компетенции:

- Знания в областта на теорията и практиката на управление;
- Умения за работа с хора и комуникация;
- Специализирани знания по технология и управление на производствените процеси.

Според Питър Дракър съвременните тенденции на управление поставят нови изисквания към мениджъра, които се свеждат до:

- Възможности за управление чрез цели;
- Поемане на рискове за бъдещи по-продължителни периоди;
- Способност за вземане на стратегически решения;
- Изграждане и управление чрез екипи;
- Комуникативност и способност за мотивация на екипа;
- Комплексен подход при изпълнение на управленските функции;
- Приложение на принципа "Мисли глобално, действай локално".

Управленски умения

Ефективната управленска работа изисква определени умения. Мениджърите от различните йерархични нива на управление притежават различни управленски умения. Степента на тяхното развитие оказва силно влияние върху успеха на организацията като цяло и върху индивидуалната кариера на мениджъра. Управленските умения се обединяват в три групи :

1. Технически умения - включват способности, необходими за изпълнение на специфични задачи. Техническите умения са тясно свързани с професионалния опит на индивида при изпълнение на производствени

задачи. Пример за такива умения са разработване на счетоводни отчети, справки, създаване на компютърни програми, попълване на документи и др. Обикновено тези умения се придобиват чрез различни професионални програми за обучение, квалитикация и преквалификация, предлагани от професионалните учебни центрове на самите организации, от консултантски фирми, университети или колежи.

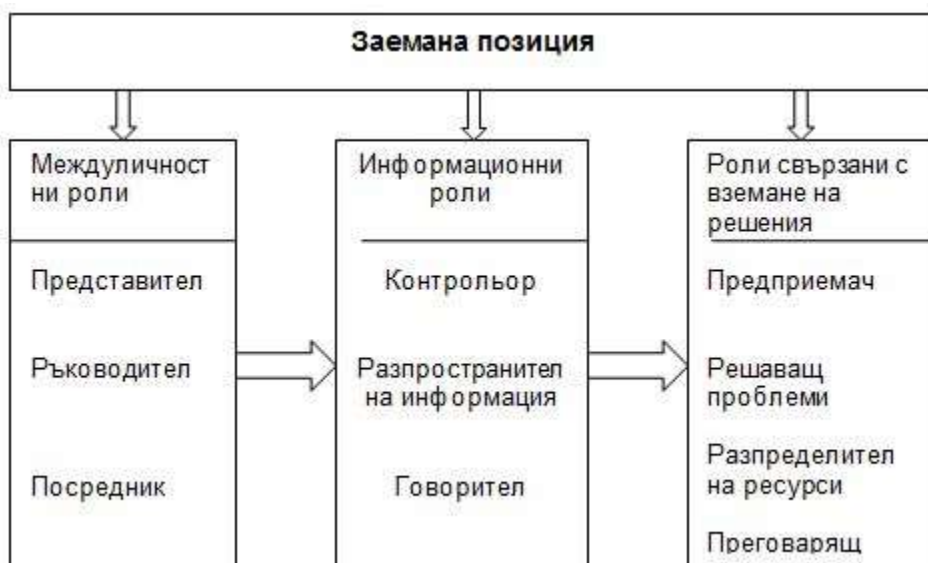
2. Човешки умения (умения за работа с хора) - включват уменията да се мотивират и ръководят индивиди или група индивиди в организацията от различни нива на управление. Тези умения се отнасят до специфичния опит на индивида от взаимодействието и отношенията му с другите членове на организацията за успешно изпълнение на поставените задачи. Най-често тези умения включват ефективна комуникация (писмена и устна), създаване на позитивна нагласа към другите, изграждане на атмосфера на сътрудничество и взаимопомощ и мотивация за ефективно изпълнение на възложените задачи.
3. Концептуални умения - включват способността да се разбира степента на сложност на конкретната ситуация. Всяка ситуация е резултат от действието на множество фактори, които влияят върху нея с различна сила. Разбирането на взаимодействието и взаимовръзката между факторите изисква развитие на концептуалните умения. Сложността се поражда от многобройните връзки и взаимоотношения между обектите на организацията. Концептуалните умения са най-сложни за развитие и са решаващи за изпълнение на управленските дейности. Ситуациите, които изискват концептуални умения са тези свързани с интерпретация и приложение на нормативно правната система, разработване на стратегии, провеждане на политика на реорганизация и промяна в организацията.

Значението на всяка една група умения е различно в зависимост от йерархичното ниво на управление, на което е разположен мениджъра. Принципно, техническите умения имат по-голямо значение за най-ниското ниво на управление, тъй като мениджърите са най-близко до производствените процеси, където техническия опит е най-необходим. Умението да се работи с хора са еднакво важни за всички йерархични нива на управление. Концептуалните умения са решаващи за топ мениджърите, които разработват политики, планове и вземат решения за развитие на организацията. Необходимостта от различните умения по нива на управление е показана на фигурата по-долу.

Концептуални умения	Концептуални умения	Концептуални умения
Умения за работа с хора	Умения за работа с хора	Умения за работа с хора
Технически умения	Технически умения	Умения за работа с хора
		Технически умения
Нисови мениджъри	Средни мениджъри	Висши мениджъри

Управленски роли

В хода на управленската работа мениджърите трябва да формулират различни задачи в зависимост от заеманата от тях позиция. При изпълнението им те изпълняват различни роли. Управленските роли се разделят в три големи групи:



Основната дейност на мениджъра се свежда до вземане на управленски решения. Важни роли, които той изпълнява са на :предприемач, решаващ текущи проблеми, разпределител на ресурси и преговарящ. Посочените роля позволяват на мениджъра ефективно да комуникира с организационните звена, да получава важна и достоверна информация за вземане на управленски решения.

Предприемаческата роля се проявява когато мениджърът търси възможност за подобряване на работата на службата или отдела. Това се постига чрез приемане на нови или подобряване на съществуващите методи на работа. Най-често мениджърите приемат новите методи на работа като изпълняват междуличностните и информационните роли. Например,

въвеждане на нови правила и изисквания на работното място, смяна на амортизираната компютърна система и др.

Докато ролята на предприемач характеризира мениджъра като инициатор на промяната, ролята на решаващ проблеми определя мениджъри като отговорен за промяната. Управлението на организациите никога не протича глаго и много често мениджърите работят под голям натиск и напрежение. Например, мениджърите трябва да реагират бързо на възникнала производствена авария, на проблеми при доставката на определени суровини или материали. В тези случаи мениджърите трябва да реагират своевременно, да действат в кратки срокове с оглед възстановяване на предишното, стабилно състояние на производствената единица.

Когато мениджърът е изправен пред проблема за разпределение на ограничените ресурси, той влиза в ролята на техен разпределител. Ресурсите могат да включват парични средства, техника, време или хора. Много често тази роля се явява решаваща за успеха на работата на отдела, службата или цялата организация. Тъй като мениджърите са разположени на различни йерархични нива в организацията те имат и различна власт и отговорност при разпределение на ресурсите. Например, производственият мениджър е отговорен за разпределение на техниката и хората по отделни производствени звена и групи за срочно изпълнение на задачите.

За изпълнение на предходните роли мениджърът обикновено влиза в ролята на преговарящ. Мениджърът води преговори с другите отдели или индивиди с цел постигане на някакво предимство или ползи за звеното, което ръководи. Процесът на преговаряне се улеснява когато мениджъра притежава властта и компетентността за разпределение на ресурсите на организацията. Например, мениджърът по продажбите договаря с производствения отдел условията за изпълнение на специална поръчка за даден клиент, мениджърът

от висше равнище договаря промяна на определени условия на работа с представители на профсъюзите.

Заеманата позиция, целите, които трябва да бъдат постигнати и уменията, които мениджъра притежава са от особено значение за изпълнение на управленските роли. Например, маркетинговият мениджър трябва да наблюдава много повече междуличностните роли при процеса на продажби, тъй като персоналните контакти са част от този процес. Финансовият мениджър наблюдава повече на ролята на вземащ решения поради фокусирането си върху въпросите на икономическата ефективност на организацията. Независимо от особености и характера на заеманата позиция, всички мениджъри изпълняват междуличностни, информационни и роли на вземащи управленски решения.

Етапи на процеса на изработване на управленски решения

Всеки конкретен проблем изисква специфичен начин за своето разрешаване. Едновременно с това съществува определена логическа последователност при изработване на всяко едно равнище, независимо от неговата специфика. Последователността от дейности по изработването на всяко решение формира цялостна процедура, която има своя вътрешна етапност.

Едни от най-важните въпроси на теорията на решението е за етапите на изработване на управленските решения. Независимо, че в литературата няма единно схващане по въпроса за етапите на разработване на управленските решения могат да се посочат следните няколко етапа, които биха могли да се приложат за една голяма част от управленските решения:

✓ **Първи етап. Дефиниране на проблема за решаване.** Без проблем няма нужда от решение. Проблемите са налице тогава, когато има отклонение между предварителните цели на управлението и действителното състояние. Възникналата проблемна ситуация поражда смущения в

работата на фирмата. Може да предизвика сериозни последици ако своевременно не се вземе управленско решение за отстраняване на смущенията. Дефинирането на проблема може да бъде предизвикано от приемане на нова фирмена стратегия, свързана с обновяване на технологиите, на влизане на нови пазари и т.н. Следователно, най-различни могат да бъдат причините, довели до необходимостта от вземане на управленско решение. Идеята с тази първа стъпка е да се идентифицира проблема, да се отграничат причините от симптомите на проявление на проблема. Както лекарят диагностик събира информация и прави анализи, за да установи истинските причини на заболяването, така и мениджърът е длъжен да проникне по-дълбоко в същността на проблема и да се добере до истинските причини за лошата ефективност във фирмата. Ето защо дефинирането на проблема за решаване трябва да отговаря на въпросите: какъв проблем стои за решаване; каква е целта, която се поставя с неговото решаване; как може да се реши проблемът; от къде идват смущаващите въздействия.

✓ **Втори етап. Анализ и оценка на изходното положение.** Този анализ следва да се извършва в четири насоки:

- а) анализ на проблема;
- б) анализ на управляващата подсистема;
- в) анализ на управляваната подсистема;
- г) анализ на околната среда.

Анализът на проблема е необходим етап, за да може да се прецени дали този проблем изисква незабавно решаване или позволява по-обстойно проучване. На този подетап е нужно да се изясни кои са причините за възникване на проблема, доколко е значим за дадената система, да се определят неговите граници и връзките му с другите проблеми. На етапа

анализ на изходното положение обикновено се събира допълнителна информация за проблема и се извършва диагностика на проблемната ситуация, набелязват се органите, които трябва да решат проблема.

✓ **Трети етап. Генериране на варианти.** Науката за управление изисква, а и практиката на управление показва, че е целесъобразно за всяка проблемна ситуация да се създават множество варианти за решаване. Това всъщност е най-трудният и съдържателен етап, тъй като се разработват алтернативите, т.е. възможните варианти на управленски решения. Именно на този етап са необходими нови методи и творчески подходи с цел да се предложат колкото се може повече възможни решения.

✓ **Четвърти етап. Вземане на управленско решение.** Това е най-важният и отговорен етап. От многото варианти на управленско решение, подредени по приоритет, мениджърът трябва да избере един, който да формулира като свое решение. Необходимо е да се подчертае, че експертите предлагат решения, но ръководителят е този, който има съответните правомощия да взема решение и да носи отговорност за изпълнението му.

При избора на вариант трябва да се предвижда и бъдещото състояние на системата. Мениджърите, наред със строго специфичните фактори при управлението на дадената система, трябва да се съобразяват и с такива фактори като социални, политически, психологическии др., които са трудноизмерими количествено.

В нашата литература много автори процедурат изработване на управленско решение с още няколко етапа.

✓ **Пети етап. Внедряване на решенията**

✓ **Шести етап. Оценка на резултатите.**

Тези два етапа са по-скоро свързани с реализацията на решението, а не с неговото изработване и имат повече техническо-прагматичен смисъл.

Методи на вземане на групови управленски решения

Идеята за груповото вземане на управленски решения в различните региони на планетата се е появила по различно време и по различен начин. В САЩ и Западна Европа в началото на 20 век, когато в управленската наука господства „класическата школа“, нейните представители се обявяват против вземането на групови решения. Те смятат, че най-добрата форма, отговаряща на централизма в управлението от този период е едноличното вземане на решение.

Икономическите обстоятелства, обаче, постепенно правят едноличните решения неадекватни на развитието на организациите. Мери Фолет първа формулира идеята за „съвместна власт“ в противовес на доминиращата, като подчертава, че не разделението на властта, а интегрирането на дейността на всички звена в организацията осигурява максимална ефективност. Нейна е първоначалната идея за участието на работниците в процеса на управление. Означава включването им във функциите планиране, организиране, контролиране и т.н.

На основата на експериментиране К. Левин през 40-те години прави психологическа интерпретация на този проблем. Той доказва, че груповите решения обвързват хората към тяхното изпълнение и в качествено отношение са по-ефективни от индивидуалните.

В Източна Азия и особено в Япония се акцентира преди всичко на груповото начало. Още в първия проект за Конституция на Япония са залегнали ценности да се подпомага групата, да се приема групово решение. Като израз на една дългогодишна традиция и култура те са вписани и в съвременната японска система за управление.

Както всяко несъвършено нещо и груповите решения имат недостатъци. По-съществените от тях са, че изискват твърде много време и са трудно приложими при оперативното управление.

Ще спрем вниманието си върху следните групови методи за вземане на управленски решения:

1. Мозъчна атака. Този метод се създава през 1939г. от А. Осборн. Основава се на принципа, че хората могат да бъдат стимулирани за по-голяма активност и продуктивност чрез събирането им в група и създаване на условия за свободна обмяна на мнение. Целта е да се изразят възможно повече идеи и предложения за решаването на даден проблем. Участниците се разделят на две групи за генериране на идеи и експертна група. Двете групи действат поотделно. Продължителността на мозъчната атака е 40 минути и е разделена на три етапа: обсъждане, оценка и избор.

Обсъждането се осъществява в групата, генерираща идеи. С цел да се съберат повече идеи, не се разрешава критикуването на идеите.

Оценката се извършва от експертната група.

2. Метод „Ринги“.

Това е класически метод, използван в множество японски индустриални и търговски организации. При този метод се изхожда от разбирането, че по-големия брой участници във вземането на управленско решение намалява съпротивата срещу неговата реализация.

Наименованието на метода произтича от изготвянето на документ, наречен „рингис“, в който подробно се описва проблема и се предлага проект за решение.

3. Метод „Делфи“. Това е един от най-разпространените методи, основан на експертните оценки, разработен за използване при дългосрочно решаване на проблемите.

Методът се реализира в условията на взаимодействие на две групи от експерти в следната последователност:

Всеки един от експертите от втората група работи анонимно по съответния проблем, след което изпраща своето мнение до експертите от първа група.

Експертите от първата група обсъждат предложенията и чрез математически методи формират средната оценка.

Управленския процес е сложна и обхватна категория с фундаментално значение за управлението. В този обхват се включват редица елементи, интегриращи в себе си различни количествени и качествени характеристики. В литературата съществуват различни становища относно техния брой и начин на подредба. По възходящ ред те са:

- А) Управленски процес;
- Б) Управленски стадий;
- В) Управленски цикъл;
- Г) Управленска фаза;
- Д) Управленска функция;
- Е) Управленска дейност;
- Ж) Управленска задача;
- З) Управленска операция.

Функции на управлението

Основни управленски функции

Планирането е основна управленска функция. За първи път е обоснована от Анри Файол. Планирането е сърцевината на управлението на организацията. Това е така, защото всички управленски функции произтичат от него и са органически свързани с тази управленска функция.

Умението на човека да предвижда бъдещето и да ориентира своята дейност съобразно тези предвиждания го отделя от целия останал свят. Планирането е присъщо както за отделния индивид, така и за отделни групи в обществото. То датира от дълбока древност, но по-широки обществени мащаби добива през последното столетие.

Планирането, като човешка практика е винаги субективен процес. Плановите винаги носят белега, почерка на своя автор. Той може по-успешно или по-малко удачно да се справи с тази дейност, в зависимост от умението да се предвижда бъдещето, познаването на обективните икономически закони.

Най-същественото в съдържанието на планирането се заключава във вземането на предварителни решения за това какво да се прави, как да се прави и кой да го прави.

Смисълът на всеки план е да се облекчи постигането на целите и задачите, за да могат целите да се превърнат в поведение за субекта или за организацията.

Планирането включва следните основни елементи:

- цели;
- действия;
- ресурси;
- начини за изпълнение.

Всяка организация се изгражда в името на постигането на определени цели. Те играят важна роля в цялостния управленски процес. Те определят посоката на действие на отделните индивиди, групи и организации. Целите определят мотивацията на персонала, като показват ориентира, към който всички трябва да се стремят.

Действията представляват специфични дейности, с които се планира да бъдат постигнати целите.

Ресурсите са ограниченията, с които управляващите трябва да се съобразяват при реализирането на планираните действия.

Начините за изпълнение представляват средствата, с помощта на които се изпълняват предвидените действия.

Организиране. Според редица автори понятието организиране има латински корен, което означава устройване, обединяване в строен ред. Според други то има френски или гръцки произход и означава:

- обединяване в стройна система, свързване на отделни части за образуване на едно цяло устройство;
- доброволно обединяване на лица, обществени групи или държави, свързани с обща програма, цели и задачи.

Понятието организиране в стопанската дейност се използва в различен смисъл. На първо място, то се използва във функционален смисъл – създаване на нещо, което е противоположно на безпорядъка, на някаква стройност, подреденост на нещо материално или духовно. Също: обединяване, сплотяване на обща цел, нагласяване, подреждане в ред, обединяване в система. Второ, съществува и системно тълкуване на понятието организация. Организацията в такъв смисъл се разбира като система или като структура на системата. В практиката на управление системното тълкуване е твърде разпространено. Под организация най-често се разбира управленски орган, учреждение, определена стопанска система.

Както всяка друга функция, организирането е съвкупност от управленски дейности. Функцията организиране е тясно свързана с всички други функции и с всички фази на управлението.

Под понятието **ръководене** най-общо се разбира насочване, направляване, водене на другите към постигане на някакъв резултат. Да се ръководи е необходимо там, където възниква потребността да се обединяват хора и ресурси за постигане на определена цел.

Ръководенето, конкретно като функция е въздействие върху хората, за да се постигне такава обстановка, при която е възможно управлението. Това е една от интегриращите функции на управлението. Ръководенето е функция, която се разпространява в цялата система на управление и е нейна вътрешна същност.

Функцията **контрол** играе ролята на обратна връзка в управлението. В резултат на контрола управляващият орган получава информация за състоянието на обекта на управление, за настъпилите изменения в резултат на въздействието на външната среда. По същество контролът е проверка за това как се изпълняват предварително набелязаните цели, планове, задачи.

Между контролирането и другите управленски функции съществуват тесни връзки. Най-силни са обаче връзките между контрола и регулирането.

Една от най-важните цели на управлението е да се запази, поддържа и усъвършенства състоянието на подреденост, на организираност на управляващата и управляваната подсистема. Това става чрез осъществяване на функцията **регулиране**.

Регулирането представлява компенсиране или пълно отстраняване влиянието на неблагоприятните фактори– вътрешни и външни, които нарушават нормалното функциониране на системата и отклоняват изхода ѝ от предварително зададените параметри, приети за нормални. Равновесието на системите се дължи на регулирането. По тази причина някои автори разглеждат регулирането като равнозначно понятие на управлението.

Мотивация. Понятието „мотивиране” произхожда от латински език и означава „движа, раздвижвам”. В речника за чужди думи е записано, че под „мотивация” следва да се разбира „система на субективно импулсиращите стимули, които непосредствено определят съдържанието и насоките на конкретната човешка дейност.” Следователно мотивацията представлява стимулт, силата, която кара хората да постъпват по определен начин за да постигнат своите цели.

Всяка личност работи за да достигне целите, за които мисли, че ще задоволят нейните потребности от храна, сигурност, принадлежност, статус и себerealизация.

Потребността е относително устойчиво психическо състояние на личността, което се характеризира с влечение към вещите и явленията, преживяни като необходимо условие за нейното съществуване. Незадоволените потребности карат личността да предприема действия с цел тяхното задоволяване. Те се превръщат в основна подбуда – мотив, който кара хората да действат по един или друг начин.

Мотивът е осъзната подбуда, обуславяща действия за задоволяване на някаква потребност на човека. Възниквайки върху основата на потребността, мотивът е нейно отражение. Хората правят нещо, избират едно или друго поведение, полагат някакво усилие, защото по този начин постигат желаните резултати и удовлетворяват своите потребности.

Проблемите, свързани с мотивацията, са залегнали още в трудовете на Фредерик Тейлър. Те се свеждат до следното:

1. Анализът на мотивацията трябва да се концентрира върху факторите, които подбуждат или стимулират действията на човека.
2. Най-голямо значение за мотивацията имат незадоволените потребности, които се превръщат в стимул, в мотив за поведение.

3. Мотивацията е процес и засяга поведенския избор, т.е. насочеността на целите и наградите, получавани за дадени дейности.

Моделът на процеса на мотивация ни дава основание да направим следните изводи:

- Появата на дадена потребност създава състояние на напрежение у индивида, което той ще се опита да намали чрез своето поведение.
- Индивидът търси и избира конкретно поведение или стратегия за да задоволи тази потребност.
- В резултат на това се поражда целево поведение, което се свързва със способността.
- Преценка на дейността на индивида се извършва от самия него или от други лица.
- В зависимост от равнището на дейността (последствията) се дават награди или наказания.
- Индивидът преценява степента, в която избраното поведение е удовлетворило първоначалната потребност.
- Преминаването през етапите на процеса на мотивацията води до удовлетворяването на една потребност, но след възникването на нова потребност процесът се възобновява. Следователно мотивационния процес е цикличен, защото хората притежават комплекс от потребности, който непрекъснато се обогатява и обновява.

Специфични управленски функции

В съответствие с възприетата вече теза, специфичните функции могат да се разглеждат като подфункции на основните функции. Те представляват конкретизация на дейности, задачи и операции, от една и съща функционална област, чието осъществяване води към реализация на

основната функция. Разнообразието на тези подфункции е голямо и затова ще отделим внимание на само тези, които имат определящо значение за функционирането на организацията.

Към съвкупността на тези специфични подфункции се отнасят дефинирането на мисията, формулирането на основната цел и разработването на дървото на целите, ранжиране на целите, разработване на концепции и политики, разработване на прогнози и стратегии, проектиране на управленската структура и на механизмите на управление, разработване на програми за контрол и оценяване дейността на персонала, разработване на програми за качеството на произвежданата продукция, разработване на длъжностни характеристики, съставяне на календарни графици, писане на инструкции и указания, организиране на доставките и пласиране на произведената продукция и др. В определени случаи за осъществяване на дадена подфункция се създават нови управленски органи и служби.

Формулирането на мисията на организацията има определящо значение за нейното функциониране. От правилното дефиниране на мисията зависи определянето на основната цел и последващото разработване на „дървото на целите“. Някои автори дори представят дефинирането на целта като основна управленска функция.

Дефинирането на целта на организацията е задължение и приоритет на ръководителя и на неговия екип, които трябва да организират и осигурят изпълнението на поставената цел. Тя се реализира в продължение на определен период от време (обикновено година), което изисква нейното разчленяване и структуриране в „дървото на целите“.

За да бъде постигната целта много важно значение има правилното оценяване на вътрешната и външната ситуация, в която се намира организацията. Въз основа на анализа на нейните силни и слаби страни, на

състоянието на пазара, на конкурентите и на очакваните тенденции може да се дефинира реалистична цел, която определя по-нататъшното поведение на организацията.

Ранжирането на подцелите по приоритети е следващата значима подфункция в управлението на организацията. За нейната жизнеспособност и конкурентоспособност важно значение има умението да се разчленява основната цел на подцели и те да се ранжират по приоритети. Така например, най-важният приоритет за съществуването на всяка организация в условията на пазарно стопанство е финансовата състоятелност. Но за нейното осигуряване определящо значение има правилния избор на мисията и състоянието на бизнеса, който развива тази организация. Независимо от свързаността и релацията между финансите и бизнеса може да се направи ранжиране на подцелите на основната цел на три нива :

Първична (печалбена) цел. При нея основно задължение на ръководителя и на неговия екип да управлява организацията по такъв начин, че тя да изпълнява паричните си задължения. Уместно е да се отчитат и фактори като: основни насоки през предходните години; постигнат резултат от други фирми от същия мащаб или в същата промишленост; постиженията на водещи фирми, цитирани ов Фондовата борса; възможности за по-доходни инвестиции другаде; амбициите на главния ръководител; нуждата от растеж.

Вторични цели. Тяхното дефиниране е възможно след като се поставят целите за печалба. Те са описателни и се опитват да обяснят ключовите елементи на бъдещия бизнес. Тези цели разглеждат: естеството и обхвата на бизнеса; географската сфера на опериране; други ключови фактори, които според главния мениджър са важни.

Междинни цели. Могат да бъдат точно дефинирани след като се определи стратегията. Тези цели трябва: да са определени за време; да са подчинени на правилото за полезност; да са съгласувани помежду си.

Стратегическото планиране е следващата по значение подфункция в управлението на организацията. Стратегическият план се разработва на базата на дефинираната мисия, основната цел и приоритетите на организацията.

Основен белег на стратегическото планиране е, че то установява взаимовръзката между организацията и заобикалящата я среда и открива заплахите и възможностите.

Стратегическото планиране е инструментариум не само в ръцете на мениджърите на фирмите. То се развива и в териториален, и в национален (макроикономически) план, и в интернационален, глобален аспект.

Разработването и осъществяването на прогнози и стратегии, проектирането на управленската структура, технология и механизмите на управление, както и на всички останали подфункции е специфично и индивидуално за всяка организация.

Матрицата „ръст към дял“, по-известна като Матрицата на Бостънската консултантска група, е най-популярната метрика, разработена и използвана от известната световна компания Бостън Кънсълтинг Груп (Бостънска консултантска група). Тя е създадена от Брус Хендерсън през 1970. Метриката се използва при стратегическото планиране за взимане на решения относно бъдещото развитие на продукт, проект или дори отдел.

Тази матрица е една от много метрики, които използват просто двумерно пространство с четири квадранта. Съпоставените измерения са пазарен ръст към пазарен дял, като всеки продукт на компанията се позиционира спрямо тях. Като резултат продуктът може да бъде класифициран като:

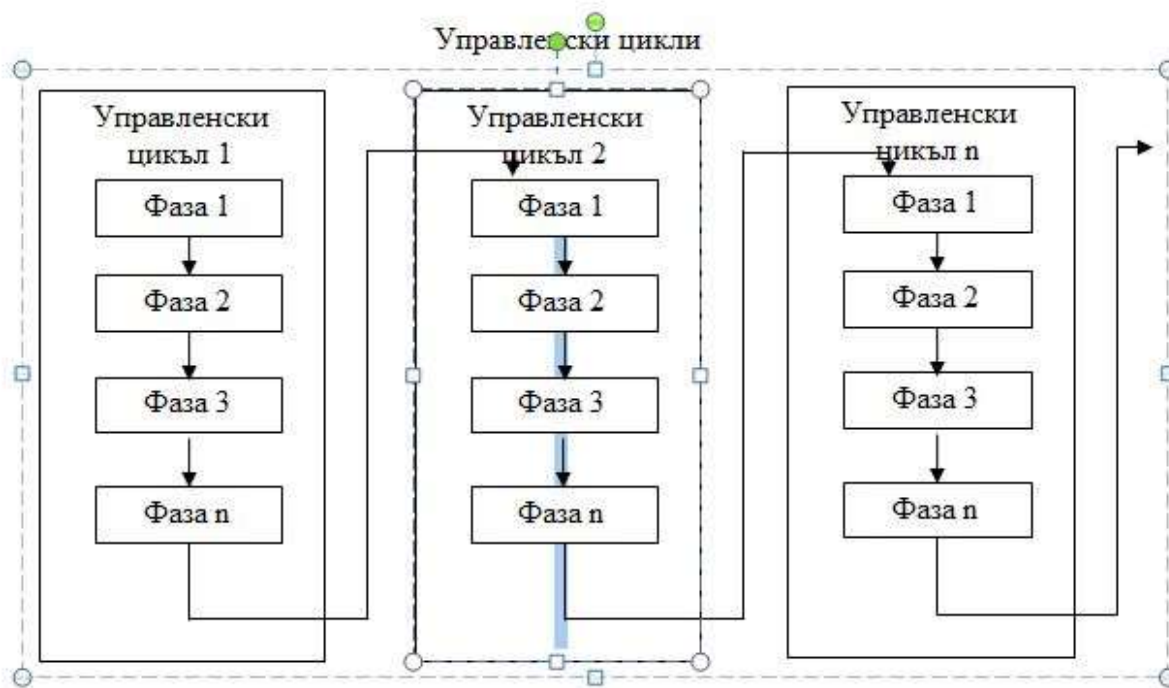
- „звезда“ – продуктът има висок дял на пазара, който расте. Това е високоперспективен продукт, който си заслужава да се развива допълнително.
- „дойна крава“ – продуктът има добър пазарен дял, но не и пазарен ръст. Той носи приходи, но няма голяма перспектива, затова в него не е препоръчително да се влагат усилия за допълнителна разработка.
- „куче“ – нисък дял и нисък ръст. Това обикновено е продукт от който искаме да се отървем, но не можем (напр. трябва да гарантираме поддръжка, стратегически клиенти го изискват).
- „въпросителна“ – продукти с нисък дял, но потенциал за ръст. Такива продукти са все още неясни и рискови. Препоръчително е решения свързани с тях по възможност да бъдат отлагани докато не се обособят като „кучета“ или „звезди“.



Изясняването на съдържанието на основните функции и на техните подфункции има значение за съставянето на длъжностните характеристики, чрез които се определят конкретните задължения на всеки член от персонала на организацията, за изследване на управленския процес и отстраняване на дублиращи се дейности, за повишаване качеството на управлението и др.

Управленският процес е най-широкото понятие в управленската наука и правилното му изграждане е основен фактор за успешното достигане на целите в организацията. По своята същност, стадият представлява период, степен в развитието на нещо. От управленска гледна точка, неговата същност интегрира съвкупната поредица от управленски цикли, които го изграждат. Стадият определя етапа в развитието на организацията във времево и пространствено отношение. Съвкупността от управленски цикли изграждат управленския стадий.

В най-общия си смисъл, цикълът представлява кръг, завършена поредица от сродни явления. Свързан с управленския стадий, управленския цикъл представлява завършена поредица от управленски фази. След приключването на управленски цикъл стартира нов, като се отчитат промените, които настъпват в системата и това продължава до края на съответния управленски стадий.



Фазата, която изгражда цикъла, представлява поредица от форми или състояния в развитието на организацията. Фазата изгражда самото развитие на управленския цикъл, но не чрез самостоятелното реализиране на управленски функции, вътре в цикъла, а в строга последователност и логическа връзка. Някои автори приемат твърдението, че управленските функции съвпадат с фазите на управление. Според други, обаче, управленската функция е по-тясно понятие от фазата на управление и по начало не стои на една плоскост с нея, т.е. двете понятия не са пряко съпоставими. Това е така, защото фазата е продукт на хронологичен, а функцията на съдържателен анализ на управлението. За да се реализира дадена фаза на управление, както и целия управленски цикъл, е необходимо да се осъществят множество управленски функции.

Управленският процес е продължително явление, със строга и последователна структура. В тази връзка управленските фази интегрират в

себе си не само управленските функции, но и специфичните връзки между тях. За изграждането на управленския смисъл е необходимо да се посочи, че управленската дейност не представлява еднократно занятие, а поредица от взаимосвързани управленски задачи. На по-високо равнище, съвкупността от целенасочени управленски дейности изграждат управленската функция. Броят и характерът на управленските дейности в определена управленска функция е различен и зависи от нейното конкретно място в управленския процес.

Съвкупността от управленски задачи изгражда управленската дейност. Задачата представлява определена работа или цел, която предстои да се изпълни. Тази работа или цел могат да се осъществят чрез различни действия. В този смисъл управленската задача се изгражда от поредица от управленски операции. Конкретната работа или трудово действие представлява операцията. Ръководителят като субект на управление, от една страна, подготвя и взема решения, а от друга, организира чрез своя апарат изпълнението на взетите решения. Така изглеждат функциите за управление от позициите на ръководителя, на субекта на управлението, т.е. съществува очевидно съвпадение между задачите и действията.

Смисълът на управленската дейност се състои в съвкупността от взаимосвързани по между си управленски задачи, които интегрират в себе си определен брой еднопосочни операции. Функцията не представлява само една дейност или само една задача, т.к. всяка една управленска градивна единица е съставена от различни по обем и мащаб действия, т.е. управленската функция може да представлява само сбор от взаимосвързани целенасочени дейности. Отношенията между градивните единици в управлението съдържат един и същи смисъл. Сборът от всяка следваща изгражда по-голяма, докато се изгради цялостен управленски процес.

Съдържание на елементите на управленския процес

Градивна единица	Смисъл – философски аспект	Смисъл – управленски аспект
Процес	Съвкупност от действия, последователност от явления, смяна на състояния или етапи от развитието на нещо.	Съвкупност от постоянно повтарящи се, свързани по между си управленски стадий.
Стадий	Период, степен в развитието на нещо.	Съвкупност от реализирани управленски цикли в определен ред и последователност.
Цикъл	Кръг, завършена поредица от сродни явления.	Завършена поредица от управленски фази.
Фаза	Поредица от форми или състояния в развитието на нещо.	Съвкупност от управленски функции, притежаващи логическа свързаност и последователност.
Функция	Определен вид дейност, работа, служба, предназначение.	Съвкупност от целенасочени и взаимосвързани управленски дейности.
Дейност	Определен вид работа, занятие.	Съвкупност от взаимосвързани управленски задачи.
Задача	Определена работа или цел, която предстои да се изпълни.	Съвкупност от взаимосвързани управленски операции.
Операция	Конкретно трудово действие.	Конкретно управленско действие.

Понятието „управленска функция” трябва да съдържа общите черти между различните управленски функции. Освен съвкупност от дейности може да се каже, че управленската функция е интегрално проявление на целия обект на управление, което зависи от свойството и състава на елементите на вътрешната среда (цели, задачи, персонал, структура), както и на преките и косвени външни фактори (клиенти, доставчици, икономически и социални фактори и др.) влияещи върху дейността ѝ.

Съдържанието на управленската функция е относително устойчиво и включва следните характеристики:

- А) Съвкупната информация за съставните управленски дейности;
- Б) Филтрирането на цялата информация съобразно желаните резултати;
- В) Изработването на управленско решение за да се очертае начина за постигане на целите;
- Г) Реализиране на управленското решение от мениджъра;
- Д) Изпълнение на управленското решение от персонала.

Ясното разграничаване на управленската функция от другите градивни единици в управлението дават възможност за извеждането на нейното място в управленския процес. Разкриването на нейната същност, както и на другите градивни единици в теоретичен управленски аспект имат значение за управленската практика в няколко отношения:

- А) Точно определяне на обема управленския труд, вложен в конкретната управленска функция или в друга градивна единица;
- Б) Възможност за усъвършенстване технологията на управление в организацията;
- В) Намаляване на вероятностите за допускане на грешки при разпределение на управленския труд;
- Г) Постигане на по-добра координираност в организацията във времево и пространствено отношение.

Поради все по-задълбочаващото се разделение на труда, броят управленски функции продължава да се допълва и до днес. Изследването и анализирането на управленските функции съобразно дадените дефиниции за елементите в управленския процес дават възможност за обособяването и класификацията както на общите, така и на специфични функции в управлението, както и за преформулирането на определени функции в

дейности и задачи. Познаването на същността на елементите в управленския процес – количествените и качествени характеристики, които той интегрира, дават възможност за подобряване, както на управленската технология на всички управленски равнища, така и до повишаване на цялостната ефективност на организациите.

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. Павлов, В. Място на управленските функции в управленския процес. www.da.uni-vt.bg/u/1506/pub/6697/doklad%20mufup.doc
5. Проф. Петров, Ст. Основи на управлението. Лекционен курс. <http://store1.data.bg/grupa53/2-ri%20semestur/>
6. Питърс Т., Р.Уотърман, Към съвършенство на фирменото управление., София, "Наука и изкуство", 1988.
7. Petersen, Chr., The Practical Guide to Project Management. 2017, www.bookboon.com.
8. Drucker, P. The Drucker lectures. McGraw-Hill eBooks, 2010.
9. Kotler, Ph. Et al. The Quintessence of Strategic Management. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010.
10. Porter's five forces. <http://www.free-management-ebooks.com/title-list.htm>
11. Robbins St., D. De Cenzo, M. Coulter, Fundamentals of Management: Essential Concept and Applications , 9th Edition, Pearson, 2014.

12.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. Каква е същността на управленското решение?
2. Кои са основните етапи на процеса на вземане на управленско решение?
3. Кои са основните принципи и условия за организиране и провеждане на “Мозъчна атака”?

Тема за дискусия:

Направете анализ на Вашата организация, базиран върху матрицата на Бостънската консултантска група.