

Мениджмънт и управление на дейностите. Основни функции на мениджъра. Оперативен и стратегически мениджмънт.

Основни понятия

Понятието управление, ръководене (мениджмънт) е едно от най-широко използваните в съвременните общества и стопански взаимоотношения. Управлението е процес на целенасочено въздействие, но не всяко въздействие е управление. Управленското въздействие е това, което е насочено към целевата функция на поведението. Управлението се отнася към системи, които са сложни и динамични (имат поведение и отношения), а не са статични.

Основни елементи на управлението. За да е налице каквото и да е управление трябва да функционират (да са налице) следните елементи:

Субект на управление – изработва и реализира управленското въздействие.

Обект на управлението – управлявания процес, дейност, организация, структура, бизнес и т.н., като във функционален аспект трябва да е налице взаимовръзка на три неща – вход, процес и изход.

Права връзка – чрез нея се реализира субординацията и въздействието върху системата.

Обратна връзка – особено важна, но често подценявана. Чрез нея се затваря т.нар. управленски цикъл. Тя дава възможност управлението да бъде все по-ефективно.

Обкръжаваща (околна) среда – всичко, което е извън и обкръжава организацията.

Видове управление. Има три основни вида:

Управление – регулиране, водене, насочване, каране: обектът не е човек или хора (например управление на автомобил, самолет, поточна линия). Често пъти характерът му е автоматичен.

Социално управление – и субектът и обектът са социални елементи и се ръководят техните взаимоотношения.

Стопанско управление – управляват се стопански организации, осъществяващи производствена или търговска дейност. Съдържа елементи на предишните два вида. Ролята на мениджъра продължава

да бъде висока в зависимост от използваните техническите средства. Всяка стопанска организация е социална система и се определя като "съзнателно координирани дейности на двама или повече души". За да може някаква група от двама или повече души със съзнателно координирани дейности да се нарича организация, тя трябва да отговаря на следните изисквания:

- Да има най-малко една цел (т.е. желано крайно състояние или резултат), която се приема от членовете на групата като обща;
- Двама или повече членове, които да работят съвместно с намерение да достигнат значимата за всички цел/и.

Всички сложни (съвременни, модерни) организации притежават и други общи характеристики:

- ресурси – хора, капитали, материали, технология и информация.
- зависимост от външната среда – доставчици, закони и държавни органи, потребители, конкуренти, технология, икономически условия
- зависимост от вътрешната среда – стратегия, цели, структура, задачи, технология, хора, корпоративна култура и др.
- хоризонтално разпределение на труда
- вертикално разпределение на труда

Теорията на стопанското управление приема, че един ръководител може пряко да управлява до 8 души, но това зависи от квалификацията му, класификацията на подчинените, характера на дейността им, характера на изпълняваните функции от организацията.

Във всяка организация са налице три вида управленски връзки:

1. линейни връзки – изразяват субординацията на управлението, те са регламентирани, задължителни, вертикални, командни;
2. функционални – ясно регламентирани и задължителни за спазване.
3. на сътрудничество – нерегламентирани, незадължителни, на базата на неформални отношения

Основни (класически) видове организационни структури на управление

Линейна структура на управление

Всички управленски дейности се изпълняват от един човек.

Основни предимства:

- точно разграничаване на права и отговорности
- надеждни комуникации
- подходяща за решаване на рутинни задачи
- прости и ясни връзки между управленските нива
- възможности за бързо вземане на решения
- ръководителят е изцяло и напълно отговорен за своята работа

Недостатъци:

- претоварват се ръководителите
- претоварени комуникационни канали
- опасност от бюрократизиране
- ръководителят не е в състояние и не може да бъде компетентен по всички проблеми
- трудно приспособимост към изпълнение на нови задачи и отговорности
- при отсъствие на ръководителят възникват трудности
- липсват възможности за развитие
- отсъствие на възможности за координация

Функционална структура

Има функционален ръководител – човек, който управлява всички звена, но само в рамките на неговата функция. Има разделение на управленския труд.

Предимства:

- повишава се компетентността на управлението поради специализация
- по-добро разпределение на управленския труд
- възможности за специализация и квалификация
- обхващат всички управленски функции

Недостатъци:

- нарушава се единството на разпоредителство

липса на ясно разграничена отговорност
сложни връзки и трудна координация

Линейно – функционална структура

Тази структура съчетава елементи от предходните. Създадените функционални звена обслужват линейните ръководители

Предимства:

повишава се качеството на взетите решения, защото не се взема само от един ръководител, а се подготвя от кръг специалисти ;

улеснява се работата на линейните ръководители;

голяма част от дейността се поема от специалисти

Недостатъци:

забавя се процесът на вземане на управленски решения

съществува опасност от прекомерно разрастване на управленски звена

Видове реални съвременни структури на стопанските организации
Съществува изключително голямо разнообразие на структури на бизнес организациите. Характерно за тях е непрекъснатия стремеж към усъвършенстване и отговор на предизвикателствата на пазарната икономика.

Функционално – ориентирана структура

Тази структура се прилага от организации, които са насочили своята дейност към няколко основни функционални направления. Има малко централни звена, обикновено две: персонал и стратегически отдел.

Формират се четири основни направления: маркетинг (продажби), инженерингово, производствено и финансово.

Във всяко направление има отдел за планиране.

Предимства:

-висока степен на специализация

-структурата може сравнително бързо и лесно да бъде променяна

Недостатъци:

-прекалена централизация

-липсват хоризонтални връзки (няма вътрешна динамика)

Териториално – ориентирана структура

Тези структури се прилагат от организации, които извършват една и съща дейност, но в различни райони. Съществуват 4 централни звена: маркетинг, персонал, логистика, финанси.

Всяко от териториалните поделения има отделна структура: персонал, инженеринг, производство (продажби), финанси.

Предимства:

-дава възможност за използване на местните възможности – суровини, пазари, инфраструктура и др.

-значителна самостоятелност на отделните подразделения, което ги прави по-ефективни

-евентуално влошената работа на едно звено няма да влоши работата на останалите.

Недостатъци:

-сложна и трудна координация

-липсват звена, които да осъществяват общи децентрализирани функции

Производствено – ориентирана структура

Тези структури се прилагат от организации, които произвеждат няколко продукти или продуктови групи, но с общи елементи. Те са децентрализирани. Всяко подразделение има еднаква структура.

Предимства:

-значителна производствена, икономическа и организационна обособеност, осигуряваща ефективност

-възможности за сравнително бързи реструктуриране

Недостатъци:

-трудности при използването на общи за организацията ресурси

-трудности при координацията между звената

Структура, ориентирана към клиенти

Тази структура се прилага от организации (предимно от непроизводствената сфера), чиято дейност е насочена към обслужване на голям брой клиенти или предоставяне на услуги.

– обслужване на граждани

- обслужва фирми
- обслужва организации с идеална цел
- недвижими имоти
- селскостопански обекти

Предимства:

компетентно и своевременно обслужване на редица клиенти
възможности за професионализъм на персонала

Недостатъци:

трудно се дефинират точните групи клиенти
трудно се разпределят и оптимизират между отделните звена общи
финансови ресурси

Структура на маркетингов принцип

Тази структура се използва от организации (търговски най-често), които извършват една и съща дейност, но по различни канали, напр. за търговци на едро, аптеки, болници, производители и т.н.

Видове ръководители (мениджъри)

Организациите са инструменти, създадени за постигането на набор от цели. Работата и отговорността на ръководителите е да определят целите на организацията и да вземат решения по какъв начин да ги постигнат и/или реализират.

Всяка организация се нуждае от ръководител поради това, че:

- ръководителите са отговорни за осъществяване изпълнението на основната цел на организацията – ефективно производство на стоки и доставка на услуги;
- ръководителите проектират и поддържат стабилността на функциониране на организацията;
- ръководителите подбират стратегии, необходими за поддържане на адаптивността на организацията към променящата се външна среда;
- ръководителите се грижат организацията да защитава интересите на хората, които я контролират;
- ръководителите са ключовата информационна връзка между организацията и нейната външна среда;

- ръководителите притежават формална власт и са отговорни за действията и запазване статуквото в организацията.

Ръководители според йерархията в организацията

В организацията съществуват два вида разпределение на труда – вертикално и хоризонтално. Вертикалното образува равнища на управление, които в зависимост от:

- позициите на ръководителите биват низово, средно и висше;
- от равнищата на отговорност – ръководители от техническо равнище (пряко отговорни за ежедневните операции и действия по производството, доставка на стоки и услуги), управленско равнище (управление и координация вътре в организацията, отговорни са за трансформирането на идеите от институционално равнище в реални резултати на техническо равнище) и институционално равнище (вземане на важни решения за организацията като цяло или за нейна основна част, разработване на дългосрочни планове, формулиране на идеите, адаптиране на организацията към различните промени).

Общи характеристики на процеса на управление

Могат да се открият два подхода за описание на същността и съдържанието на управленския процес:

- функционален
- кибернетичен

Първият е свързан с името на френския мениджър Анри Файол и неговите последователи, известни като представители на “класическата административна школа на управлението”. Той предлага управленската дейност да бъде обособена в отделен предмет на изследване, като същевременно разкрива основните функции на управлението, които са общи за всеки управленски процес.

Вторият подход е свързан с американския учен Норберт Винер, който поставя началото на науката “кибернетика” и кибернетичната концепция с това, че управлението, независимо от веществената и енергетичната характеристика на системите, се разглежда като информационен процес.

Управлението може да се опише и като взаимосвързани управленски

функции. Функциите на управлението, които отразяват чертите на самото управление най-често се разглеждат в два аспекта:

- форма на проявление на целенасочено въздействие в/у обекта на управление;
- стадии на управленския цикъл.

Управлението е целенасочено въздействие. Същността и съдържанието на основните функции на управление се разкриват от гледна точка на влиянието на управляващата подсистема в/у управляваната подсистема, при което може да има два реални варианта на въздействие:

- пълно – цялата управляваща подсистема да въздейства на цялата управлявана подсистема;
- частично – елементи (части) от управляващата подсистема да въздейства в/у част от управляваната подсистема.

На тази база може да разграничим функции на управление, които са форма на проявление на целенасоченото въздействие върху обекта на управлението. Тези **функции** са съставни части на управленския процес във всички негови равнища.

1. **планирането** представлява форма на проявление на целенасоченото въздействие в/у хора и колективи от хора. То предвижда разработване и постановка на цели и задачи в сферата на управлението, а също и определяне на пътищата и средствата за реализиране на плановете за достигане на поставените цели.

2. **организирането** предвижда създаването на нови и подреждането на функциониращи организационни структури за управление като елементи на процеса за реализиране на плановете.

3. **мотивирането** подбужда към действия, които осигуряват ефективност на дейността на системата за управление.

4. **контролирането** – системно наблюдаване на дейността на хората за разкриване на отклоненията от установените норми и правила, изисквани в процеса на реализация на плановете.

Етапи (стадии) на управленския цикъл.

Всяка форма на управление представлява цикличен процес, който се характеризира с определени времеви граници и се осъществява в последователни етапи, изпълнени с различно съдържание. Затова говорим за управленски цикъл. Основни етапи:

1. **целеполагането** е условно начало на управленския процес и е първа фаза и основна функция на управлението. Това е стратегическа функция – ядро в управлението. Формулира цели, които се поставят от висшите равнища на управление на организацията.
2. **планирането** определя пътищата и средствата за реализирането на поставените цели. В плана поставянето на една цел се реализира чрез изпълнението на десетки планови показатели.
3. **организирането** създава необходимите организационни условия за изпълнение на плана и оттам на целите, или казано най-кратко е процес на усъвършенстване на организацията.
4. **контролирането** е фаза, чрез която се извършва проверка на онова, което е трябвало да се постигне чрез плановите и организационни решения. Чрез него се съпоставя планираното с фактическото състояние на системата (организацията).
5. **регулирането** е фаза, чрез която се преодоляват установените проблеми в структурата и връзките по време на фазата контролиране.

Управленски роли и умения

Според функционалният подход, всеки ръководител трябва да изпълнява в своята дейност следните общи функции:

- да определя целите;
- да решава какво трябва да се направи за тяхното реализиране и да осигурява реализацията им;
- да организира;
- да класифицира задачите;
- да разпределя работата в организацията;
- да осигурява мотивация на персонала;
- да анализира постигнатите резултати и появилите се проблеми;
- да оценява дейността на организацията и работещите в нея.

Междупличностните роли, които изпълняват ръководителите са три:

1. *Ролята на лидер* – свързана е с използването на власт, координационни и мотивационни средства за насочване и мотивиране на подчинените. Ролята на лидер включва и контролна дейност.
2. *Ролята на връзка* – създаване и развиване на приятелски (неформални) отношения с индивиди и групи извън сферата на непосредствена отговорност.
3. *Ролята на фигурант* изисква изпълнението на задължения, символични или церемониални по своята същност.

Всеки ръководител е централна фигура при получаване, класифициране и разпределение на информацията, свързана с дейността и сферата, която ръководи. Междупличностните му контакти помагат да събира и получава информация в ролята на *наблюдател*, да я предава в ролята на *разпространител* и ролята на *говорител*.

Управленско решение

Терминът "решение" има много значения – решението на проблема е намерения, но все още неосъществен вариант на действие; – самият процес на реализиране на вариантите на действие; – крайният резултат от осъществения вариант на действие. Решенията се взимат при наличието на проблем(и) в дадена ситуация (конкретно състояние, процес или явление).

Според основните функции на управленския процес проблеми могат да се появят при планиране, организиране, мотивиране и контролирането.

Според степената на новост проблемите са: **стандартни** (възникват често в приблизително еднаква честота и условия на средата) и **нестандартни** (възникват за първи път или вече са възниквали, но при други условия).

Според продължителността на реализацията проблемите се делят на стратегически, текущи и оперативни.

Според характера на дейността – технологически, икономически, социално-психологически, организационни, финансови и др.

Според степента на определеност на резултата – с ясно определен краен резултат (който може да бъде измерен с конкретни показатели) и с неясен краен резултат, който не може да бъде точно планиран и отчетен.

Според степента на структурираност – структурирани и не.

Подходи за вземане на управленски решения:

1. интуитивен подход – избор на алтернатива, направено единствено на основата на чувството, че този избор е правилен.
2. вземане на решения на базата на съждения – такива решения се вземат за кратко време и с малки разходи. Съждението е невъзможно (или нежелателно) да бъде отнесено към ситуация, която е нова, т.к. ръководителя не разполага с опит и знания, за да направи логически избор.
3. вземане на решения по етапи на развитие на проблема – едно от големите постижения в теорията на управленските решения е откритието на закономерността, че в процеса на каквито и да е проблеми се налага да се изпълняват едни и същи етапи, в един и същ ред.

Етапи на решение на проблема:

- разпознаване и определяне на проблема;
- диагностициране на проблема;
- формулиране на ограничения и критерии за вземане на решения;
- определяне на алтернативи;
- оценка на алтернативите;
- избор на алтернативите.

Всяко управленско решение се нуждае от достатъчна информация, като тя може да се класифицира като налична (тази, с която разполагаме), необходима (тази, от която се нуждаем, за да разрешим проблема), излишна (тази, която няма да подпомогне решаването на проблема) и допълнителна, която няма съществено значение.

Социалната отговорност, като аспект на управлението

Социалната отговорност е понятие, което отразява качеството на отношенията между организацията (чрез ръководителите) и обществото. Трите ключови фигури в пазарната икономика са стопанските субекти (производители); потребителите и държавата.

Компонентите на социалната отговорност са тези нейни съставни елементи, които разкриват същността ѝ:

- **социално задължение** – тази част от социалната отговорност, съгласно която организацията трябва да се отплаща по някакъв начин за това, че обществото ѝ е предоставило възможност да развива бизнес и да печели.

- **социална реакция** (отговор на остри социални проблеми) – тази част, съгласно която организацията, респ. ръководителите, се съобразяват със социалните норми, ценности и очаквания на обществото. Тя представлява съвкупност от доброволни, а не принудителни нагласи, решения и действия.

- **социална активност** (предвидливост, последвана от изпреварващи действия) – тази част, съгласно която организацията има нагласа, взема решения и извършва действия, които изпреварват събитията.

За фармацевтичният мениджмънт от особено значение е социалната отговорност към пациентите (потребители) – отразява се най-ярко чрез пазарната философия на организацията и чрез продукта, който произвежда и предлага. Прилагането на социално-етичната пазарна философия, където потребителите и обществото са основа на всички дейности е характерна за фирмите и организациите в сферата на фармацията.

Моделът на етично поведение изисква преди всичко ангажираност на всички ръководители и най-вече на висшите, да развиват механизмите за това управление, да провеждат обучение по етика, да създават специфични етични структурни единици. Те трябва да познават пътя за формиране на етичното поведение, да използват интерактивните връзки между факторите, формиращи това поведение.

Инструментариумът на етичното управление се състои в:

- подбор на персонал
- създаване и въвеждане на етични кодекси

- обучение по етика
- спазване на етична култура на поведение
- изграждане на корпоративна култура

Организиране или мениджмънт на човешките ресурси – процес на ефективно използване на персонала за постигане на целите на дадена организация, като същевременно се удовлетворяват потребностите и очакванията на работещите хора.

Мотивацията е една от двете основни предпоставки за успех и висока производителност. Другото условие е наличието на персонал със съответните способности. $\text{Продуктивност} = \text{способности} * \text{мотивация}$
 Мотивацията е процес, чрез който се постига желание у хората да реализират набелязаните цели. Тя заема важно място в дейността на всеки мениджър. Подходи за мотивация в миналото са: 1. Мотивация чрез заплащане за допълнително произведена продукция (свършена работа) – материални стимули; 2. Мотивация чрез подобряване на условията на труд.

Практическите подходи, с които мениджърът може да удовлетворява потребностите на своите подчинени зависят от много фактори, но могат да се степенуват като:

Социални потребности

- давайте на подчинените си работа, която позволява общуване;
- създавайте единен екип;
- провеждайте с подчинените си периодични съвещания;
- не разрушавайте неформални групи, ако те не носят реална вреда на организацията;
- създавайте условия за социална активност.

Потребности от уважение

- предлагайте съдържателна работа;
- осигурявайте положителна обратна връзка за получените индивидуални и общи резултати;
- привличайте подчинените си при формиране на целите;
- делегирайте допълнителни права;
- служете си с повишения;
- осигурявайте обучение.

Потребности от самореализация

- осигурявайте на подчинените си възможности за реализация на техния потенциал и умения;
- възлагайте им работа, която е подходяща за тях и изисква пълно отдаване;
- поощрявайте и развивайте творческите им способности.