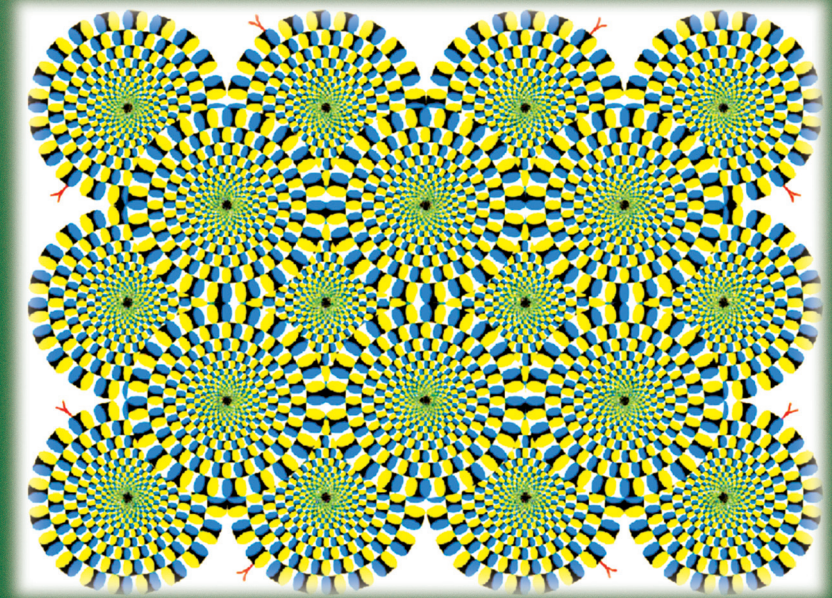


ВАЛЕНТИН ВАСИЛЕВ  
ОЛГА ЧОРБАДЖИЙСКА  
ЦВЕТЕЛИНА БЕЛЪОВСКА

# МЕНИДЖМЪНТ И УПРАВЛЕНСКИ ТЕХНОЛОГИИ



Издателство • ПРОПЕЛЕР •

МЕНИДЖМЪНТ И УПРАВЛЕНСКИ ТЕХНОЛОГИИ



Цена 12 лв.



**Валентин Василев  
Олга Чорбаджийска  
Цветелина Бельовска**

**МЕНИДЖМЪНТ  
И УПРАВЛЕНСКИ  
ТЕХНОЛОГИИ**

*Учебно помагало за практически занятия*

Издателство «ПРОПЕЛЕР»  
София, 2017

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Проф. д.ик.н. Стефан Симеонов  
Проф. д-р Борислав Борисов

Учебното помагало е разработено от колектив:

- доц. д-р Валентин Пенчев Василев – предговор, теми 1, 2, 3, 4, 5, 6, 14, 16 и 18
- ас. д-р Олга Иванова Чорбаджийска – теми 7, 8, 9, 10, 11, 12 и тест за самопроверка
- докт. Цветелина Иванова Бельовска – теми 13, 15, 17 и обобщаващо упражнение

© Доц. д-р Валентин Пенчев Василев, автор  
© ас. д-р Олга Иванова Чорбаджийска, автор  
© Докт. Цветелина Иванова Бельовска, автор  
© Издателство „Пропелер“, София, 2017  
ISBN 978-954-392-437-0

*Доц. д-р Валентин Василев е хабилитиран като доцент по „Организация и управление извън сферата на материалното производство (мениджмънт в публичния сектор)“; и заема същата академична длъжност в ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград, където работи от 2000 г. Той е експерт в областта на администрацията и управлението. Заместник декан по научно-изследователската дейност в Правно-исторически факултет от 2010 година.*

*Научните области, в които работи са: Управление на човешките ресурси, Мениджмънт и управленски технологии, Съвременни мотивационни техники, Организационно поведение, Местни политики, Работа с местни заинтересовани страни и други.*

*Автор е на повече от четиридесет публикации в авторитетни научни издания в България и чужбина.*

*Доцент Василев притежава богат практически опит в публичния сектор, като е бил заместник кмет на Община Благоевград, експерт в реализацията на проекти в повече от петнадесет общински администрации, член на научно-консултативния съвет към Изпълнителния директор на Института по публична администрация.*

*Член на редакционната колегия на електронно списание „Право, Политика, Администрация“ и консултант на списание „Международна политика“, издания на Правно-историческия факултет при ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград.*

*Асистент доктор Олга Чорбаджийска е доктор по „Организация и управление извън сферата на материалното производство“ и асистент в катедра „Национална сигурност и публична администрация“ в Правно-исторически факултет при ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград.*

Научните и интереси са в областта на теорията на управление, стратегическото управление, управлението на човешките ресурси, мениджмънта на стреса и други.

Преподавател по дисциплините „Теория на управлението“, „Стратегическо управление в публичния сектор“, „Основни на публичната администрация“, „Мениджмънт и управленски технологии“ и други.

Автор е на повече от двадесет публикации, които са в областта на управлението на човешките ресурси, управлението на стреса, мениджмънта, теоретични и практически аспекти на стратегическото управление и други.

Член на Съюза на учените в България.

**Хоноруван асистент Цветелина Белъовска** е докторант по „Организация и управление извън сферата на материалното производство (мениджмънт в публичната сфера)“ в Правно-исторически факултет при ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград.

Научните и интереси са в областта на управлението на човешките ресурси, менторството и коучинга, организационното поведение, системите за оценка на персонала, разработването на местни публични политики и други.

Ръководи практически занятия по дисциплините „Мениджмънт и управленски технологии“, „Организационно поведение“, „Екипи и екипна дейност“ и други.

Водещ експерт е в значителен брой практически изследвания в областта на менторството и приложението му в публичната администрация, мотивацията на персонала, организационното поведение, емоционалната интелигентност и други.

Основните и публикации са в областта на приложението на менторството в обучението и развитието на служителите и управлението на човешките ресурси.

Член на Съюза на учените в България.

## СЪДЪРЖАНИЕ

Предговор	7
1. Основни тенденции в развитието на мениджмънта като наука и практика. Белезите на 21 век в мениджмънта	9
2. Управление в „плоския“ свят. „Изравнителите“ в обществото. Мениджмънт между реда и хаоса. Хаотика	16
3. Мениджмънт в глобална среда. Мултинационални компании, начини на навлизане. Степен на интернационализация на бизнеса	21
4. Мениджмънт в процеса на преход към информационно общество	32
5. Управление на знанието. Учета организация	38
6. Мениджмънт и предприемачество. Предприемачески стратегии. Бизнес-план на предприемача	45
7. Мениджмънт на кризисни ситуации. Основни етапи	52
8. Формиране и управление на екипи. Философия, изграждане, ефективност	62
9. Мениджмънт на проекти. Критерии за оценка и селекция на проекти	68
10. Реинженеринг в управлението	72



11. Мениджмънт на времето. Аналитични инструменти. Повишаване на личната и организационна ефективност . . .	81
12. Мениджмънт на стреса. Стратегии за превенция . . . . .	86
13. Ефективност на мениджмънта. Критерии за ефективност . . . . .	95
14. Системен анализ на ефективността на мениджмънта като процес. Балансирана система от показатели за ефективност (BsC) . . . . .	106
15. Управление на качеството в организацията. Тотално управление на качеството (TQM) . . . . .	114
16. Бенчмаркинг и бенчлърнинг като управленски инструменти . . . . .	125
17. Кариерите в мениджмънта и мениджмънта като кариера . . . . .	130
18. Управление на промените в публичния сектор. Стратегии, етапи и подходи за управление на промените. Инструменти за планиране и осъществяване на промените . . . . .	137
Обобщаващо упражнение – Кръстословица „Мениджмънт и управленски технологии“ . . . . .	145
Тест за самопроверка . . . . .	147
Използвана литература . . . . .	156

## ПРЕДГОВОР

Учебното помагало за практически занятия по „**Мениджмънт и управленски технологии**“ е съставено с цел да улесни придобиването на знания по изучаваната материя, както и да развие основни управленски умения, с оглед професионалното развитие на читателите.

Структурата и съдържанието на ръководството е съобразена със съвременните тенденции в областта на мениджмънта, което спомага за пълноценното изпълнение на поставените цели.

В концептуално значение книгата съдържа няколко части.

Съдържанието на **теоретичната част** съответства на учебната програма по дисциплината. Като основната цел в тази част е изложението на основните понятия в темите, както и допълнителното им обогатяване и изясняване посредством предложените **въпроси за самоподготовка** и групово дискусия, подготвяне на презентации и доклади по определени теми. В раздела „**Практикум**“ се предлагат различни по своя характер и насоченост практически занятия (казуси, игри, тестове, тренинги), даващи възможност за интересното и творческо разглеждане и усвояване на знания по определените теми и развитието в игрова среда на управленски умения.

В раздела за **самопроверка** са предложени въпроси в тестови формат, с решаването на които се гарантира добрата подготовка и познаването на изучавания материал.

Така предложеното ръководство е предизвикателство от една страна за студентите, изучаващи основни управленски дисциплини, така и полезен наръчник за мениджъри и ръководители, акцентирайки върху различни техни потребности – от

книга с основни термини и правила за управление, до предизвикващо творчески идеи и повишаващо мотивацията четиво, предлагащо интересни и занимателни инструменти в помощ на ефективното и резултатно управление.

Авторите изказват благодарности на хората и организациите, допринесли съществено за съставянето на изданието:

- на ръководството на ЮЗУ „Н.Рилски“ и Правно-историческия факултет за предоставените възможности за работа, развитие и реализация на научните интереси;
- на рецензентите проф. д.ик.н. Стефан Симеонов и проф. д-р Борислав Борисов, за бележките и препоръките по време на работата по изданието;
- на колегите от катедра „Национална сигурност и публична администрация“ в Правно-исторически факултет;
- Специални благодарности авторите изказват и на своите студенти, които винаги са били сериозен коректор за някои от идеите в настоящето издание на ръководството и са съществена част от развитието на идеите, заложили в него.

С надеждата, че учебното помагало ще е действително полезно за читателите, авторите очакват мнения и предложения за подобряването му на e-mail – [valyo@law.swu.bg](mailto:valyo@law.swu.bg)

## 1. ОСНОВНИ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА МЕНИДЖМЪНТА КАТО НАУКА И ПРАКТИКА. БЕЛЕЗИТЕ НА 21 ВЕК В МЕНИДЖМЪНТА

### 1. Теоретични основи

#### Същност на понятието „мениджмънт“.

Понятието „мениджмънт“ е англосаксонски термин с латински корен. В нашата страна започна да се използва след демократичните промени и постепенно да измества българските термини „управление“ и „ръководство“. След многобройни дискусии дали „мениджмънт“, „управление“ и „ръководство“ са синоними се възприе становището, че **мениджмънт = управление + ръководство** със следната конкретизация:

- **Управление** е въздействието върху системата (организацията) за постигане на определени цели;
- **Ръководството** е въздействието върху човешките ресурси за постигане на определени цели.

#### По-известни определения за мениджмънт.

В научните публикации са изведени множество определения за мениджмънта като процес. Ето една малка част от тях:

- Мениджмънтът пренася идеи в резултати и определя средствата за постигането на тези резултати;
- Мениджмънтът е „да направиш нещо с ръцете на другите“;
- Мениджмънтът е целенасочено въздействие върху някаква организация за постигане на предварително формулирани цели;
- Мениджмънтът като процес е интегриран сбор от функциите: планиране, организиране, ръководство (мотиви-



ране) и контрол, като свързващи функции са комуникациите и вземането на управленско решение.

### **Основни задачи на мениджмънта.**

Питър Дракър, доайенът на американския мениджмънт формулира трите основни задачи на мениджмънта:

- Да се определи целта и мисията на организацията;
- Да се направи дейността на организацията продуктивна;
- Да се управляват социалните въздействия и отговорности.

Много често мениджмънтът се отъждествява само с бизнес-мениджмънт. Следва да се отбележи, че за първи път мениджмънт теорията била приложена на практика не в бизнес-организации, а в правителствени и в организации с идеална цел. Според цитирания вече П. Дракър бизнес-мениджмънтът и публичният мениджмънт се припокриват 90% и само 10% се различават. Основните разлики между тях са в целите, обекта и субекта на управление.

### **Основни тенденции.**

- Мениджмънт в „градска среда“;
- Няма една идеална структура;
- Няма един правилен начин за управление на хората;
- Мениджмънта е вече система от социални отношения;
- „Социална система“ – три свързващи процеса – комуникации, вземане на решение и равновесие.

### **Равновесие в социалните системи.**

**Хомеостазис** – равновесието между околната среда и организацията, а обратното отношение е ентропия (хаос).

**Промени** – през 90-те години на двадесети век настъпват промени в сферите на икономиката, политиката и социалната сфера.

***Питър Дракър:** Никой не „управлява хората“. Задачата е хората да се ръководят. Целта е да се извлече полза от конкретните предимства и познания на всеки отделен човек.*

**Вълни на развитието (по Алвин Тофлър)** – Аграрна революция; Индустриална революция; Ера на познанието.

### **Сред основните фактори, характерни за мениджмънта през двадесет и първи век са:**

- технологиите се обновяват все по-бързо: предлагат се по-евтини, по-достъпни, по-привлекателни решения;
- компютрите и информационните технологии въведоха нов език, на който днес се общува – който не го овладее, рискува да остане „извън борда“;
- конкуренцията нараства с все по-високи темпове – организациите трябва да я познават, за да се състезават успешно с нея;
- клиентите изискват все по-голямо внимание и професионален подход – необходимо е ежедневно усъвършенстване на уменията за работа с тях;
- в глобалния свят все по-често работят хора от различни култури – опознаването им и овладяването на адекватните подходи към тях помага те да се превърнат в добри партньори;
- знанията днес остаряват по-бързо от всякога – всяка година „умират“ 10% от професиите, за 10 години знанията, ако не се допълват и обновяват целенасочено, се износват и излизат от употреба;
- стандартите за ефективно трудово поведение се променят – необходимо е да се актуализират;
- променят се изискванията към длъжностите – необходимо е на служителите да се осигуряват възможности за придобиване на новите знания и умения, за да ги изпълняват качествено;

- кариерното израстване на служителите предполага предварителна подготовка за поемане на новите функции – без нея рискът от провал на новата позиция е голям.

#### **Ново позициониране в мениджмънта.**

- Икономиката на символите срещу реалната икономика;
- Гранднационалното стопанство се движи от финансови потоци;
- Символите контролират реалната икономика, а тя се ръководи от политиците.

#### **Характеристики на мениджмънта.**

- Синхронизация, редуваща се с хаос;
- Бизнесът е моторът за преобразуванията и е подтикван от конкуренцията;
- Диверсификация – интензивно разширяване на производството.

**Нови релации – нови възможности** – Прахалад извежда нови ареали в развитието на мениджмънта през 21 век, базирани на различните роли на потребителите, организацията, ценностите и съвместните преживявания.

### **2. Въпроси за дискусия и анализ**

- Каква е разликата между мениджмънт, управление и ръководство?
- Кое от посочените и познати определения на понятието „мениджмънт“ се доближава най-много до Вашето виждане за значението на понятието? Дайте свое определение на понятието „мениджмънт“.
- Коментирайте основните задачи на мениджмънта, формулирани от Питър Дракър.

- Направете коментар на понятията – хомеостазис и ентропия (хаос).
- Споделете ли тезата на Питър Дракър, според която: „Никой не управлява хората. Задачата е хората да се ръководят. Целта е да се извлече полза от конкретните предимства и познания на всеки отделен човек.“
- Направете групов дискусия на тема: „Основни тенденции, характерни за мениджмънта през двадесет и първи век“.

### **3. Практикум**

#### *Казус: Успехите на Джо Хрудка*

Много хора откриват малки компании, след което ги продават и забогатяват. Джо Хрудка е един от тях, с тази разлика, че той пристъпва към подобно действие два пъти с една и съща компания – Мистър Гаскит Къмпани. Той успява там, където Грейс & Ко., една от най-големите компании в САЩ, се предава.

Мистър Хрудка навлиза в бизнеса през 1964, две години след като печели за втори път Националния автомобилен шампионат в Индианополис. Още като състезател той забелязва, че трайността на garniturите в двигателите (правени тогава от корк) силно намалява при екстремални условия. Това го навежда на мисълта да направи по-издръжлива на горещината garnitura от азбест. Първият екземпляр той изготвя в задния си двор от материал на стойност \$5. Скоро след това, заедно с двама съдружници, той започва производство. По-късно закупува техния дял, като плаща по \$250 на всеки. През 1971, точно преди началото на десетгодишна криза в автомобилния бизнес, Джо Хрудка продава Мистър Гаскит Къмпани на Грейс & Ко. за сумата от \$18 млн. През април 1981, малко преди



спортните коли да излязат отново на мода, той я купува обратно за \$4,3 млн. За втори път я продава през 1983, като този път запазва 58% за себе си.

Хората, които купуват продуктите на компанията, са предимно мъже на възраст между 16 и 40 години. Според Рич Смит, административен вицепрезидент на компанията, клиентите им обичат да правят впечатление – както те, така и автомобилите им. Тяхното его обикновено е в основата на действията им. Човекът, който по-добре от всеки друг разбира това, е г-н Хрудка, президент и изпълнителен директор на компанията. Той обича да прави това, което неговите клиенти биха правили, ако имаха възможност. Например, когато му е отказан достъп до една дискотека в Кливланд поради липса на задължителния костюм, той купува мястото за \$300.000 и уволнява целия персонал. След тригодишна експлоатация, той продава дискотеката с печалба.

Когато Грейс & Ко. придобива компанията, г-н Хрудка получава договор за консултант. Но ръководството на Грейс & Ко. никога не го допуска до участие в процеса на вземане на решение. Преди да излезе на пазара, всеки нов продукт е бил подлаган на продължително изследване, по време на което, според г-н Хрудка, новите идеи безнадеждно остарявали. Когато той отново застава на върха, тази практика е променена и е дадена възможност за по-бързо внедряване на идеите.

Дисциплината и редът са характерни за г-н Хрудка, както в работата му, така и извън нея. Пример в това отношение е поддържането на моравата пред дома му в Палм Бийч, Флорида, в такова състояние, че височината на тревата навсякъде да е един инч (често заляга с линейка в ръка, за да се убеди лично в това). Гардеробът му включва 1200 ризи и е подреден от светли към по-тъмни тонове. Подобна дисциплина и ред той изисква и от своите подчинени. Случвало се е да глобява висшите

---

<sup>1</sup> Текстовете на казусите са адаптирани по материали от ИНТЕРНЕТ.

си мениджъри по \$5, защото след събрание не са поставили стола си обратно на мястото му<sup>1</sup>.

### **Въпроси за дискусия:**

1. Определете измерителите на вътрешния и външния контекст, имащи най-голямо значение за успеха на Мистър Гаскит Ко.
2. Виждате ли някои от основните тенденции в мениджмънта на 21 век при управлението на компанията? Дайте примери.
3. Какъв е стилът на управление на компанията?

## 2. УПРАВЛЕНИЕ В „ПЛОСКИЯ“ СВЯТ. „ИЗРАВНИТЕЛИ“ В ОБЩЕСТВОТО. МЕНИДЖМЪНТ МЕЖДУ РЕДА И ХАОСА. ХАОТИКА

### 1. Теоретични основи

В теорията на мениджмънта хаосът или мениджмънтът на хаоса почти не са застъпени. В нея повече се говори за „планиране“, „стратегия“, „структура“, „изграждане и развитие“ и др., т.е. за неща, които могат да се измерват, да се овладяват. Тези понятия олицетворяват реда.

Организациите не могат да съществуват без ред, ако не искат да бъдат застрашени техните основни цели. Редът създава ориентираност, яснота и еднозначност, той прави комплектността обозрима, накратко: той позволява рационално действие.

Мениджмънтът в организацията всъщност е идентичен със задачата за създаването и поддържането на реда.

#### Рамкови условия за преодоляване на хаоса.

- Организацията се нуждае от архитектура на социално доверие: взаимното доверие е онази сплав, която съединява в едно цяло организацията и нейните сътрудници;
- Организацията се нуждае от климат на отвореност за промени, т.е. обновяване, „иновативно възприемане“, реструктуриране или формулиране на проблемите по нов начин;
- Организацията трябва да се превърне в една отворена система на съпритежатели, т.е. участие при вземане на

решения, в изготвянето на стратегически планове и достъп да информация;

- Очакваната от сътрудниците квалификация трябва да съответства на реалните възможности на организацията.

#### Хаотика – науката за мениджмънт на хаоса.

Филип Котлър извежда фактори на хаоса:

- Технологичен напредък и информационна революция;
- Унищожителни технологии и иновации;
- „Възходът на останалите“;
- Хиперконкуренцията;
- Суверенни фондове на богатство;
- Околна среда;
- Овластяване на клиентите и акционерите.

**Нови модели на поведение:** ръководителите да започнат да срещат и преживяват промяната от първоизточника; висшия мениджмънт трябва да елиминира филтрите; бизнес лидерите трябва да приемат неизбежността на регреса на стратегията.

**Компоненти на системата за управление на хаотиката** – разкриване на източниците на турбулентност чрез разработване на система за ранно предупреждение; реагиране на хаоса чрез създаване на ключови сценарии; избор на сценарий и стратегия на база на приоритетните сценарии и степен на риск.

### 2. Въпроси за дискусия и анализ

- Коментирайте съвременното схващане, според което „редът винаги крие в себе си кълновете на закостенялост“.
- Какво е мнението Ви относно виждането на Карл Уеик, според което : „Колкото повече се задълбочаваме в не-



уловимите, скритите аспекти и елементи, толкова често започваме да си задаваме въпроса, какво означава ред и толкова повече се убеждаваме, че преобладаващите схващания за реда са несигурни критерии за успешна еволюция“.

- В съвременния мениджмънт е въведено понятието „полезен безпорядък“, т.е. подобно поведение гарантира бързи решения, скъсява пътя на информацията, стимулира информационните връзки в колектива и емоциите в работата. Как ще коментирате това явление? Кои са аргументите „за“ и „против“ използването му в съвременните организации?
- Дискутирайте разбирането за организацията, като своеобразна „театрална сцена“, на която се играят „малки пиеси“, написани някъде другаде, и по-конкретно в неформална среда. Възможността и умението на мениджъра да разполага с „капитала на връзките“ става решаващ критерий за неговото издигане, кариера и слугебен престиж.
- Някои индикатори като: глобализацията, бурното развитие на технологиите, задълбочаването на екологичната криза, световния тероризъм и др. ни убеждават, че развитието на организациите в рамките на някакъв съществуващ ред е по-скоро изключение отколкото правило. Оттук би следвало, че не редът, а хаосът е нормалното състояние на нещата. Какво е мнението Ви, за това твърдение?

### 3. Практикум

#### *Казус: Празници в универсалния магазин*

Силвия бавно се отправя към стаята на началник склада. Тя се чувстваше донякъде обърквана от току-що получената от

шефката ѝ заповед и не бързаше да я изпълнява. Изпитваше съмнения не само относно уместността на заповедта, но и относно нейната легитимност.

Назначаването и в големия универсален магазин като асистент по продажбите преди три месеца беше последвано от установяване на дружески отношения с Надя Захаријева, началник на отдел „Продажби“ и една от „изгряващите звезди“ на фирмата. С настъпването на Коледните празници обаче и увеличението обем на продажби свързани с тях, духа на съпричастност започна все по-слабо да се проявява за сметка на нарастване на напрежението и недоволството от страна на Надя Захаријева.

Приблизително една четвърт от годишните продажби на магазина се формираха през месец декември. Тъй като възнагражденията на служителите в отдел „Продажби“ и възможностите за повишение зависеха от способността да се надминат миналогодишните продажби, този месец беше от решаващо значение.

Под ръководството на Надя Захаријева до средата на декември продажбите през годината бяха надхвърлили миналогодишните с около 23%. Този рекорд обаче не беше достатъчен, за да задоволи изискванията на г-жа Захаријева.

Тя беше извикала Силвия в кабинета си и и беше казала: „Силвия, с продажбите през последната седмица надвишихме миналогодишните с 23%. Струва ми се обаче, че ни с по възможностите да се представим и по-добре. Като се връщам от обяд забелязах, че в склада получават стока за детския щанд. Мисля си, че ако успеем да изложим новите детски играчки на щанда до края на деня, ще бием продажбите от миналата година с 30% още до края на седмицата. Искам да отидеш и да намериш началника на склада Милен Казанджиев и да го накараш да се размърда, така че до довечера да получим играчките“.

Докато вървеше към склада, Силвия обмисляше предстоящите действия. Политиката на магазина при приемане на стока

беше достатъчно ясна. Всяка стока се проверяваше доколко отговаря на направената поръчка по количество, качество, размер и цвят; всяка бройка се маркираше с ценови етикет; накрая стоката се изпращаше ѝа щанда за продажби по реда на приемането си в магазина. Въпреки, че по време на Коледните празници в склада се назначаваше допълнителен помощен персонал, средния период на пребиваване на стоката в склада беше три дена. По всичко изглеждаше обаче, че този период беше твърде дълъг за г-жа Захаријева.

Ето защо Силвия трябваше да поиска от Милен Казанджиев извънредна промяна на фирмената политика. А тя дори не го познаваше.

#### **Въпроси за дискусия:**

1. Анализирайте ситуацията от гледна точка на «мениджмънта на реда» и от позицията на «мениджмънта на хаоса».
2. Какво е рационалното във фирмената политика по приемане на стока?
3. Как може да се обясни заповедта на Надя Захаријева?
4. Според Вас, какво трябва да направи Силвия?

### **3. МЕНИДЖМЪНТ В ГЛОБАЛНА СРЕДА. МУЛТИНАЦИОНАЛНИ КОМПАНИИ, НАЧИНИ НА НАВЛИЗАНИЕ. СТЕПЕН НА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ НА БИЗНЕСА**

#### **1. Теоретични основи**

**Мултинационални компании** – правят бизнес в две или повече страни.

Всяка компания трябва да извърши три дейности преди да вземе решение да стане мултинационална:

- да се обслужва международния пазар – фактори; размера на пазара, благосъстояние на купувачите, географско разположение, правителствени отношения към бизнеса, наличието на квалифицирана работна сила;
- да направи маркетинг на продукти и услуги, които евентуално ще се предлагат;
- да се анализира начина на навлизане на компанията на международния пазар.

#### **Стратегии за навлизане на чужд пазар:**

- износ – продажба на стоки на международния пазар без установяване на производствени мощности там;
- дейности зад граница – включва се лицензиране или смесени предприятия;
- преки инвестиции – това е решение за започване на производството на стоки на фирмата/компанията зад граница.

**При анализа и избора, на един или друга стратегия за навлизане на чуждестранни пазари, следва да се отчетат и следните фактори:**

- Културата има сложно влияние, тя включва: познания, религии, ценности, морал, обичаи и др. навици, които личността изисква като член на обществото. Различните общества имат различна култура, тя дава неминуемо отражение върху поведението.
- Икономиката – разбира се равнище на приходи, икономически растеж, равнище на инфлацията и на платежен баланс. Развиващите се страни имат недоразвита образователна, дистрибутивна система. 80% от основното население живее в развиващите се страни, а само 25% от икономическите дейности се извършват в тях.
- Политика – политическата ситуация в страната домакин може да окаже значително влияние върху управленските функции на компанията. Анализира се отношението на правителството, ефективността му и стабилността му. Правителствената нестабилност и несигурността на други елементи в политическата среда въвеждат степен на политически риск в дейността на мултинационалните компании в съответните страна домакин. Макрорискът включва политическите промени, които оказват въздействие на мултинационалните компании, които имат дейност в тази страна. Тероризмът също става елемент с нарастващо значение за политическия риск зад граница. При рискови ситуации мултинационалните компании понякога наемат антитерористични консултантски фирми.
- Технологията – влияе върху производителността, работните места, междуличностните връзки и структурата на организациите.

**Степент на интернационализация на бизнеса** – тази степен се изгражда на основата на два фактора: капиталово участие и договорно управление. Степените са:

**филиал**  
**производствено предприятие**  
**задграничен клон**  
**смесени фирми (джойнвентърс)**  
**франчайзинг**  
**лицензиране**  
**износ**

Колкото по-нагоре отиваме % на чуждестранното капиталово участие се увеличава. На дясно се увеличава % на договорното управление в чуждата страна.

**Лицензиране. Международно лицензионно съглашение** – предмет на договора е предоставянето на право за ползване на патентовани изобретения и ноу-хау; правото на ползване е ограничено във времето и пространството; възмездно е. Икономическата изгода от лицензирането се състои в:

- създава възможност за многократна комерсиализация на знания и опит;
- навлизане и трайно присъствие на труднодостъпни пазари;
- удължаване на жизнения цикъл на изделия, технологии и други.

**Франчайзинг:**

- **Франчайзингът** е съгласателство между производителя или притежателя на запазената марка (продукт



или услуга) и купувача, което дава изключителните права за локално разпространение (в точно фиксирани граници) по предварително определени процедури срещу предварително договорирани вноски за определен срок.

- **Франчайзерът** е притежател на правата за производство на продукта или услугата, който предлага опит и знание за това, кое е възможно и кое не в дадения бизнес. Предлага типизирани процедури (технология), имидж, обща реклама и защита за осъществяването на дейността срещу определено заплащане.
- **Франчайзистът** е лице, което има възможността да навлезе в утвърден вече бизнес, ползвайки чужд имидж, чужд опит, чужда реклама, като преодолява първоначалните проблеми на новия предприемач срещу определено заплащане, за определен срок.

#### **Преимствата на франчайзинга се изразяват в следното:**

- премахват се всички стартови проблеми за новия бизнес, като франчайзистът получава готов план за действие;
- териториалното разположение на новия бизнес е предварително избрано;
- осигурена е защита от страна на франчайзера върху производството и продажбите за определен район, територия;
- ползва се обща реклама в масовите медии – вестници, радио, телевизия и пр.;
- обслужване от главен офис и тествана система за управление и контрол върху дейността;
- подкрепа при подготовката и обучението на персонала, необходим за осъществяване на дейността.

**Смесени фирми** – форма на коопериране на усилията на предприятията от различни страни с цел обща дейност. Основни характеристики са: различна национална принадлежност; юридическа обособеност, която се изразява в различен правен статут – акционерно дружество, ООД и т.н.; подчинява се на законите на страната, в която е регистрирана; управлението се осъществява съвместно.

**Консорциуми** – обединение на сравнително голям брой фирми и/или институции под формата на ново юридическо лице или на основата на договор за съвместна дейност. Основните цели са дейности и производство в крупни размери. Оперативното ръководство се осъществява от фирма-лидер, избрана от общото събрание.

**Предимства** – концентриране на технико-технологични, материални, финансови, технологични, човешки ресурси с цел постигане на оптимално равнище на професионализъм, т.е. на конкурентноспособност; почти всички държави го приветстват.

#### **Интернационалният мениджмънт изисква :**

- Култура;
- Закони, морал, обичаи;
- Икономика;
- Политика;
- Технологии.

## **2. Въпроси за дискусия и анализ**

- Коментирайте трите стратегиите за навлизане на чуждестранни пазари. Коя е най-малко рисковата стратегия за навлизане? Защо?

- Каква е разликата между франчайзинг и лицензиране?
- Какви са предимствата на франчайзинга?
- Какви са предимствата на лицензирането?
- Каква е разликата между смесена фирма и консорциум?

### 3. Практикум

#### *Казус: ABC Design*

##### **Фирмен портрет**

Когато през 1988 Дитмар Фишер предлага първият си каталог с италиански модели детски колички „MONBEBE“, той е имал ясна и основна цел да продава висококачествени детски продукти на достъпна цена, която максимално да задоволи и облекчи ежедневието на младите майки и татковци с техните деца. Днес, повече от 20 години след създаване на фирмата, ABC Design е утвърдена марка за детски колички и аксесоари, а в сегмента на комбинираните детски колички с гордост можем да твърдим, че сме една от водещите фирми на немския пазар. В семейната фирма АБЦ Дизайн със седалище в южногерманския град Албрук в Германия са заети над 40 служители които поддържат мрежа от надеждни търговски партньори в 33 държави по света в това число и в България. Собствената ни изпитателна лаборатория в Азия гарантира най-високо качество и безопасност на всички произвеждани от нас продукти. През последните години ABC Design е отличавана многократно за иновативния дизайн на своите продукти, като със своите ежегодни новости продължава да дава важни импулси на пазара.

**Основа на успеха на ABC Design: отлично качество и сервизно обслужване.** Основателят на фирмата ABC Design Дитмар Фишер, които притежава дългогодишен опит в търговията на дребно, познава добре потребностите на бъдещите майки и млади родители от ежедневните си контакти с клиен-

тите. Според него една детска количка преди всичко трябва да е с максимално високо качество – в края на краищата в нея се поставя едно безценно съкровище. Едновременно с това тя трябва да отговаря на високи изисквания за лекота, гъвкавост, маневреност, стабилност. Функциите обаче не трябва да бъдат прекалено сложни, за да може родителите от самото начало да се справят с тях с лекота. С цел да направят много неща по-добре от конкуренцията, Дитмар Фишер и неговата съпруга Еви през 1991 г. предлагат първата колекция под името ABC Design (АБЦ Дизайн) на немския пазар. За производството семейната фирма намира надеждни партньори в Китай. За да се гарантира, че качеството на стоките постоянно ще отговаря на високите съвременни изисквания, през определени кратки интервали, служители на фирмата пътуват до Азия за да следят за спазване на качеството. Специално оборудваната преди години, изпитателна лаборатория на мястото на производство, се грижи за спазване на високите европейски стандарти на всеки произведен продукт с марката ABC Design (АБЦ Дизайн).

Друга важна предпоставка за успеха на ABC Design е силно изразеният сервизен характер – както по отношение на търговските партньори, така и на клиентите. Същността на сервизното обслужване на територията на Германия е: в рамките на 72 часа нашите сътрудници да поправят повредени детски колички в предприятието в Алббрук и в най-кратък срок да ги изпращат обратно на клиентите. Дългогодишните ни приятелски контакти със специализираната търговска мрежа и дистрибуторите както в Германия, така и в останалите Европейски страни, облекчават и подпомагат допълнително работата на фирмата ABC Design.

**Какво прави ABC Design (АБЦ Дизайн) толкова неповторима?**

В един силно наситен пазар е необходимо много повече от един нов дизайн на материалите, за да бъдат спечелени ро-

дителите. ABC Design успява да отиде още една крачка напред и постоянно да изненадва пазара с иновативни технически решения. При това производителят отчита актуалните обществени тенденции като растяща мобилност и многофункционалност и от там си прави важни изводи за потребностите на клиентите.

Така е създадена комбинираната детска количка Take Off ABC Design, която само с две движения се превръща в практично сгъваемо кубче, което дава възможност за максимална мобилност и лекота при пренасяне. А модерната и практична количка за близнаци Zoom, ABC Design за първи път в историята на съвременните колички дава възможност на родителите в една и съща двойна количка да могат да поставят две деца на различна възраст, при това седалките да бъдат разполагани в различни спестяващи място позиции. За своите напредничави идеи ABC Design е отличена през 2006 г. с наградата „iF product design award“, а през 2007 г. е номинирана за наградата за дизайн на Федерална република Германия. През 2008 г. Съюзът на продуктовете дизайнери в САЩ премира Takeoff, ABC Design със сребърна награда IDEA Award 2008, а през същата година Количката за близнаци Zoom, ABC Design, получава сребърното отличие Best Baby & Infant Product Award 2009.

### **Хроника на ABC Design GmbH**

През 2007 г. ABC Design, АБЦ Дизайн отпразнува 20-годишна успешна история. В основата на фирмения успех седи идеята на Дитмар Фишер, да се предлагат висококачествени детски продукти в Германия, с оптимално добро съотношение на качество и цена. Днес ABC Design (АБЦ Дизайн) е пазарен лидер в сегмента на комбинираните детски колички и изнася своите продукти в повече от 33 държави по цял свят, като постоянно дава важни импулси на пазара чрез винаги нови продукти и оригинални технически решения.

**1989 г.** – във Валдсхут, провинция Баден-Вюртемберг, Дитмар Фишер и неговата съпруга Еви създават фирма ABC Design (АБЦ Дизайн). Младата фамилна фирма стартира с внос на италианската марка за детски колички „Monbebe“ на немския пазар. Вносът е подпомогнат от едноименният специализиран търговски каталог и първото представяне на специализирания панаир „Kind und Jugend“ със собствен изложбен щанд.

**1991 г.** – първата ABC Design (АБЦ Дизайн) колекция се появява под името „Baby Fun“ на немския пазар. Създадена е в Тайван.

**1993 г.** – марката „Baby Fun“ е сменена с нова и първата колекция на ABC Design (АБЦ Дизайн) се внася на пазара в Германия под същото име. Производството се премества временно в новият завод в Китай.

**1995 г.** децата и спортът не се разделят вече: като световна новост ABC Design (АБЦ Дизайн) представя под името „Tech Rider“ първата спортна количка със сгъваема и обръщаща се дръжка на количката в двете посоки на движение.

**1997 г.** – помислено е и за семействата с две деца: ABC Design въвежда първите си оригинални и иновативни идеи в количките за близнаци. През същата година ABC Design (АБЦ Дизайн) издава за първи път и каталог от осем страници за крайни потребители.

**1998** – ABC Design (АБЦ Дизайн) поема уверено по пътя на експанзията: продуктите с марката ABC Design стават все по-популярни и се продават вече в над 26 държави по света.

**1999** – стремително разрастващата се фирма ABC Design се премества в нова съвременна офис-сграда в Алббрук, където се намира и до днес. В съседство се разполага модерен склад с площ над 5000 м<sup>2</sup> и 2200 палетни места разположени във височина.

**2000 г.** – ABC Design отговаря на съвременните тенденции и оборудвата първата си детска количка с надуваеми гуми.



Като продуктова новост ABC Design (АБЦ Дизайн) въвежда високото столче „Boomer“.

**2001 г.** – експанзионен курс на изток: ABC Design (АБЦ Дизайн) за първи път е представена с голям успех на специализирания търговски панаир „Mother & Baby“ в Москва.

**2003 г.** – деца на път: ABC Design въвежда първата детска количка със столче за кола и Baby Safe. Въз основа на многобройните нови продукти ABC Design (АБЦ Дизайн) презентира на крайния потребител новия каталог 2003/2004. На панаира в Москва два изложени продукта ABC Design получават златни медали. От 2003 година АБЦ Дизайн, ABC Design се предлага непрекъснато и в България.

**2004 г.** – Йорг Цее е назначен във фирменото ръководство и покрай Дитмар Фишер поема функциите на заместник-управител на ABC Design. Той отговаря за отделите за продажби в Германия и за износа.

**2006 г.** – детски колички за испанските деца: ABC Design (АБЦ Дизайн) за първи път се представя със собствен щанд на панаира „Feria Valencia de Puericultura“ във Валенсия – Испания.

**2007 г.** – ABC Design се разраства в Алббрук до 40 сътрудника и продава своите продукти в над 33 държави. Офанзивата от иновации на ABC Design (АБЦ Дизайн), дава на пазара специални продуктови решения като комбинираната детска количка „3-Тес“, ABC Design или „Zoom“, ABC Design, най-малката и компактна количка за близнаци на немския пазар. Безопасност и качество, заедно с иновативните продуктови решения са най-важните фактори днес за успеха на ABC Design.

С развитието на сгъваемата детска количка „Take Off“ за първи път продукт на ABC Design е отличен с наградата iF product design award. Още същата година „Take Off“ е номинирана за дизайнерската награда на Федерална Република Германия в този клас.

**2008 г.** – още награди за „Take Off“, ABC Design, спортната количка е наградена с реномираната награда сребърен IDEA Award. На браншовия панаир „Kind & Jugend“ ABC Design представя два атрактивни нови продукта: комбинираната детска количка „Condor“, ABC Design и детската люлка „Spider Bouncer“, ABC Design.

Количката за близнаци „Zoom“, ABC Design печели наградата, сребърен Best Baby & Infant Product Award за 2009 година, което още веднъж доказва безпорните и качества в този клас колички.

#### **Въпроси:**

- Кои характерни особености на глобалния мениджмънт бихте открили?
- Опитайте да ги степенувате по важност?
- Кои са основните и водещи фактори за успех на компанията през годините?
- Подредете тези фактори в таблица и ги конкретизирайте.

#### 4. МЕНИДЖМЪНТ В ПРОЦЕСА НА ПРЕХОД КЪМ ИНФОРМАЦИОННО ОБЩЕСТВО

##### 1. Теоретични основи

**Информационното общество** е резултат от промените, предизвикани от използването на новите информационни и комуникационни технологии (ИКТ). Информационно общество е общество с качествено нова структура, организация и обществени отношения, основани на глобалния достъп и използване на информационни и комуникационни мрежи и услуги – без национални, географски или други ограничения, за обмен на информация, на научни, духовни, културни и други постижения.

##### **Основни характеристики на информационното общество:**

- Използване на информационни и комуникационни технологии във всички икономически и социални дейности;
- Демасовизиране на социални и икономически процеси – производство на малки серии продукти, сегментиране на пазара, разпадане на част от големите индустриални компании и др.;
- Висока заетост в сферата на услугите – над 50 на сто от цялото работещо население;
- Непрекъснат процес на квалификация в динамично променящия се свят – образование и самообразование през целия живот;
- Нарастване на социалната роля на индивида – промените в характера на труда и управлението повишават отговорността на човека;

- Глобализация, икономическа и социална кохезия – създават се условия за изграждане на „общество без граници“, елиминиране на фактора „разстояние“, за движение към социална еднородност.

**Необходимост от преход към информационно общество** – преходът към ИО няма алтернатива: въпрос на национален избор е не дали да се изгражда ИО, а начинът и формите на неговата реализация. Преходът към ИО е *трансграничен и транснационален процес*, в който отделните държави осъществяват своята национална политика. През последните години развитите в технологично отношение страни – САЩ, страните от Европейския съюз и др. приеха стратегии и програми за преход към информационното общество.

„Компютризацията“ на населението, или поне на възможно по-голяма част от него, ще открие повече и по-широки възможности за приобщаване към информационното общество, както посредством запознаването с модерни и непрекъснато усъвършенстващи се технологични средства и развитието на умения за работа с тях, така и чрез осигурения по такъв начин достъп до знание и участие в общочовешкия познавателен процес.

Значително ще нараснат възможностите за достъп до различни образователни програми, предлагани от водещи в съответната област институции, включително придобиване на образование, специализации и други чрез същите независимо от това къде са базирани, без да е необходимо да се търсят и изразходват не малки и поради това непосилни средства за преобладаващата част способни и желаещи младежи.

Така създадените вече възможности за дистанционно обучение e-learning не само за младите, а и за хора от всяка възраст, пак ще са в съответствие с инициативата на ЕС за учене през целия живот.

### **Принципи на политиката за развитие на ИО:**

- Подкрепа на конкуренцията;
- Насърчаване на частните инвестиции;
- Създаване на гъвкава регулаторна рамка;
- Предоставяне на отворен достъп до мрежите;
- Осигуряване на универсални информационни услуги;
- Осигуряване на равни права за достъп до информационните ресурси;
- Осигуряване на разнообразие в съдържанието на информацията, включително запазване на културните и езиковите различия;
- Признаване на необходимостта от глобално сътрудничество и специално внимание към по-слаборазвитите страни.

**Стратегия за развитието на ИО в Република България** – определя националните приоритети за преход към ИО в законодателен, технологичен, икономически и социален план и очертава основните произтичащи от тях дейности. В документа е съчетана концепцията за ИО, разработена от Европейския съюз, с националните интереси и специфичните за страната ни условия:

- увърждаване на демократичната система;
- европейска и евроатлантическа интеграция;
- развитие на пазарна икономика;
- паричен съвет.

**За реализацията на целите за преход към ИО е необходимо да се предприеме:**

- Въвеждане на европейски норми за осигуряване на достъп до информация при гарантиране сигурността на данните и основните човешки права;

- Създаване на прозрачна и предвидима правна и регулаторна рамка за предоставяне на услугите на информационното общество за населението и бизнеса;
- Привеждане на националната система за стандартизация в съответствие с международните изисквания;
- Въвеждане на съвременни ИКТ в управлението, икономиката, образованието, културата, здравеопазването, системата за националната сигурност, екологията;
- Обновяване на функциите, структурата, продуктите и услугите на администрацията и бизнеса съобразно новите ИКТ и създаване на условия за устойчиво развитие;
- Развитие на информационна, комуникационна и аудиовизуална/ мултимедийна индустрия в условия на равнопоставеност и лоялна конкуренция;
- Създаване на условия за всеобщо образование, непрекъснато и индивидуализирано обучение по ИКТ;
- Създаване на висококвалифицирани специалисти по ИКТ;
- Развитие на необходимите условия за пълноценно използване на възможностите за трудова заетост в ИО;
- Използване на новите ИКТ за запазване на националните традиции, култура и идентичност;
- Широко осведомяване и подготовка на обществото за пълноценна реализация в ИО;
- Запознаване на обществото с основните принципи и идеи на ИО;
- Постоянно осведомяване за възможностите и рисковете от използването на ИКТ;
- Постоянно информиране на гражданите за национални и международни инициативи свързани с ИО;
- Излъчване на специализирани програми, показващи възможностите на ИО да подобри жизнения стандарт.



## 2. Въпроси за дискусия и анализ

- Коментирайте основните характеристики и принципи на информационното общество?
- Кои са положителните страни на феномена „информационно общество“?
- Какви са негативните страни на информационното общество?
- Има ли „подводни камъни“ свързани със реализацията на целите за преход към информационното общество?

## 3. Практикум

### *Казус: Пиратството на електронна информация*

След като си подаде оставката, един от заместниците на шерифа в Лос Анжелис започна работа като частен детектив, но продължи да ползва информационните досиета на полицейския участък. Беше разкрито, че за една година той е провел без разрешение 286 телефонни разговора за нуждите на частната си детективска практика, проверявайки криминални досиета, регистрации на коли, просрочени пълномощни. На практика той е крал информация.

Този пример е един от многото нарастващи на брой информационни престъпления. Практиката на този тип престъпления се разширява по множество причини. Първо, съхраняването на информацията на електронни носители и на едно място прави достъпа до нея по-лесен, отколкото ако се съхранява на хартия. По-бързо и по-лесно е да се открадне информация, съхранявана в компютър, отколкото ако тя се намира в различни отдели. Второ, електронното оборудване улеснява кражбите. Например на двама търговци на ценни книжа непосредствено преди да напуснат фирмата, за която работят, не им се налага да разходват време и енергия за преписване на имената и

адресите на клиентите. Те просто си поръчват този списък и го получават във вид на компютърна разпечатка, която вземат със себе си в конкурентната фирма. Трето информацията, която се съхранява на електронни носители е значително по-малко обемна, от същото количество информация в печатна форма. Това също улеснява кражбата на компютърна информация. Накрая компютърната информация може да бъде променяна, без за това да остават каквито и да било следи.

Проблемът се усложнява и от трудностите свързани с преследването на компютърните престъпления. В юридически смисъл кражбата се дефинира като окончателно отнемане някому правото да притежава нещо. Когато се краде информация, тя продължава да съществува в компютъра.

В отговор на нарастващата престъпност все повече корпорации засилват мерките за сигурност. Повечето фирми винаги грижливо пазят своята пазарна информация, проектите на продуктите и други тайни. За съжаление, обаче малко от тях са си направили труда да осъвременят своите системи за сигурност, съобразно възможностите на новото електронно оборудване.

В сферата на разширяващите се информационни престъпления все още основните уроци се получават от практиката и опита. Един експерт отбелязва:

„Най-добре защитават информацията си тези, които вече са пострадали от кражби“.

### *Въпроси за дискусия и анализ:*

- Като студент и потребител Вие вероятно сте част от множеството информационни системи. Може ли едно информационно престъпление да ви навреди?
- С бързото усложняване на технологиите възникват ли етични проблеми, свързани с информационните системи? Как бихте се справили с тези проблеми?

## 5. УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО. УЧЕЩА ОРГАНИЗАЦИЯ

### 1. Теоретични основи

#### Какво е знание?

Знанието има две основни определения. Първото наистина го определя като система от информации. Те могат да съдържат факти, мнения, идеи, теории, принципи, модели и т.н.

Второто е вътрешно, неформално знание, което представлява личното умение и индивидуален опит и включва индивидуалните вярвания, перспекиви и ценности.

Според И. Нонака, под управление на знанието се разбира „идентификация и анализ на достъпните и необходими знания, както и произтичащите от такъв анализ планиране и управление на действия по създаване на интелектуален капитал, осигуряващ достигане целите на корпорацията“. Концепцията, която се използва за обучение, фиксиране, обмен и използване на знания включва:

- Предназначение;
- Ефективно реагиране на промените;
- Бързо обучаване на новите сътрудници, които за обучението си могат да използват проверени на практика знания;
- Използване на неясните (скрити в главата) знания на сътрудниците (*80% от общите знания*);
- Развиване на взаимоотношенията с клиенти и партньори;
- Ефективно използване на информационните технологии;
- Развиване на организационната култура.

От управление на знанието се нуждаем, защото:

- Пазарите стават все повече конкурентни и броя на иновациите нараства;
- Конкурентният натиск намалява размера на работната сила, което изисква по-малко, но по-квалифицирани и знаещи служители;
- Количеството на времето необходимо за запознаване и прилагане на знанието намалява;
- Ранното пенсиониране и нарастващата мобилност на работната сила водят до загуби на знание;
- Съществува нужда да се управлява нарастващата сложност на малките компании с транс-национална ориентация;
- Промените в стратегическата насока, в която се развива една организация, поради бързите промени на пазара, имат за резултат загубата на знание и необходимост от ново знание в новата област;
- Днес нито една работа не може да бъде извършвана успешно, ако липсва съответното ѝ информационно осигуряване;
- Днес все повече и повече организациите започват да се конкурират на основата на знанието;
- Стоките и услугите стават все по-сложни и включват значителен информационен компонент;
- Нуждата от учене цял живот става все по-голяма.

**Управление на знания** – интегрален подход към създаване, натрупване и в определена степен управление на знания, принадлежащи на сътрудниците на организацията или съхранявани във вид на документи, с цел използване при обучение, решаване на проблеми и приемане на решения.

**Обучаваща се организация** – организация, която е способна самостоятелно да изработва стратегия и тактика на свое-

то поведение, в зависимост от състоянието на самата организация и от настъпващите промени във външната среда.

### **Систематичен подход към управление на знанието.**

Систематичният подход към управлението на знанието поддържа традиционната вяра в рационалния анализ на знаиевия проблем. Проблемът може да бъде решен, но е нужно ново мислене. При този подход са важни резултатите, а не процеса или технологиите или вашето определение за знание. Ресурсите не могат да бъдат управлявани, докато не бъдат моделирани и много аспекти на организационното знание могат да бъдат моделирани като експлицитен ресурс. Решението може да бъде намерено чрез различни дисциплини, технологии и традиционните методи за анализ, които могат да бъдат използвани, за да се преразгледа природата на знанието и да се реши проблема.

**Персонализация (personalisation)** – подход ориентиран в голяма степен към съхранение на неформални знания. За целта се търсят организационни форми (дискусии, форуми и т.н.), в които става обмен на знания. Базира се на следните принципи:

- Ключовите процеси за управление на знания се интегрират в бизнес процесите;
- Информационните технологии поддържат процесите и осигуряват развитието и разпространението на знания;
- Организационната култура осигурява изпълнението на основните бизнес процеси.
- Персоналните компетенции на сътрудниците и мотивацията им към постоянни промени обезпечават необходимата организационна култура.

Управлението чрез знанието все още не е самостоятелна дисциплина, все още има различни търсения и подходи, но

практиката на управлението на знанието е налице и все повече се осъзнава, че успеха на една дейност зависи и от информационния мениджмънт.

Според Питър Сендж, организация е усвояването на пет дисциплини от мениджърите, а именно:

1. Системно мислене. Всички сътрудници в компанията трябва ясно да осъзнаят принципите на дейност, имайки предвид, както действията на организацията като цяло, така и собствените задачи и цели на отделите, в които работят. По този начин всеки член получава възможност да даде своя принос за постигането на общите цели.
2. Визия. Организацията трябва да определи общите стремежи за всички сътрудници, основното си предназначение, а също и генералните, споделени от всички нейни членове ценности.
3. Готовност за използване на ментални модели. Необходимо е анализиране на съвременния начин на мислене с цел идентифициране на „подводните камъни“, възпрепятстващи новите принципи на поведение. Често човек е толкова свързан със старите подходи, че дори не го осъзнава.
4. Обучение на екипа. Сътрудниците трябва енергично да способстват за успеха на екипа, като използват преимуществата на работата в екип, и се стремят към постигането не само на личните, но и на общите цели.
5. Индивидуално майсторство. Сътрудниците трябва добре да познават работните задачи, хората и процесите, за които носят отговорност.

## **2. Въпроси за дискусия и анализ**

– Какво според Вас, е значението на концепцията за управление на знанието за съвременния мениджмънт?



- Коментирайте необходимостта от учене през целия живот?
- Каква взаимовръзка съществува между управление на занieto и развитието на организационната култура в организациите?
- Коментирайте систематичния подход към управление на знанието?

### 3. Практикум.

#### *Казус: Компанията „P steel“*

*Този казус за внедряване на карти на знания в компанията „P steel“ е публикуван от Ким, Су и Хуанг в Списанието „Управление на знания“.*

Компанията „P steel“ е най-конкурентната организация в стоманената промишленост в Корея. „P steel“ акумулира знания за обработването на обикновена стомана повече от 30 години. Изработена е била карта на знания за процеса за горещо валцоване, който представлява основен етап от производството на стомана.

Практическото разработване на картата на знания включва 6 основни етапа.

**Определяне на организационното знание** – първоначално са били определени знанията, свързани със стана за горещо валцоване. Горещата сляба (суровият материал) при преминаването си през въртящите се валци се пресова в ламарина със зададена дебелина като цялата процедура по обработка се извършва при относително висока температура. За да се специфицират изискванията за знанията за процесите, да се анализират входните източници и да се разработи базова таксономия/класификация/категоризация, е бил организиран семинар за онтолозиите. Там са били разпределени ключовите

знания в 5 основни категории: механика, електричество, инструменти, информационна система и контрол.

**Анализ на картата на процесите** – следващият етап е бил определянето на карти на процесите, базирани на потоците на задания. Една от тези карти показва последователността при обработка на суровината при нейното преобразуване от входящия склад през няколко процеса до следващия етап или клиент.

**Извличане на знания** – извлечени са знания от всеки процес, дефиниран в картата на знания. Знанията са организирани в съответствие с ръководството за операциите и знанията в областта на техниците. Знанията се извличат с помощта на интервюта и въпросници с експерти в областта с повече от 20 години практически опит. Повечето експерти са помолени да опишат техните знания с поне пет термина. Също така те са описали характеристиките на знанията и оценките на тези знания.

**Създаване на профил на знанията** – извлечените знания са били съпоставени на картата на процесите на база на резултатите от от интервюта и списъкът със знания е прегледан съвместно с експертите в областта. След уточняването на неидентифицирани или дублирани концепции, експертите са потвърдили крайния вариант на профила на знания. Профилът на знания е съставен от няколко атрибута като име, дата на създаване, автор, локация, експерт, и кратко описание.

**Връзки между знанията** – след завършването на профила на знания са били идентифицирани връзките между знанията. Връзката между знанията първо е била отбелязвана след създаването на профила на знания и по-късно е била потвърждавана (идентифицирани са се нови връзки като съществуващите връзки са били проверени и потвърдени). Връзките на знания са представени като стрелки върху картата на знания. За компанията „P steel“ са изградени връзки между знанията за два типични процеса за горещо валцоване. Те са се

оказали много полезни при идентифицирането на потоците и асоциациите на знания.

**Валидиране на картата на знания** – след като е завършила подготовката на картата на знания, тя следва да бъде отново прегледана от експерт в областта, за да бъде валидирана.

Поддържането на знания е по-трудно отколкото създаването на знания. Стимулирането на култура за споделяне на знания е важно, както и поддържането на проекта за управление на знания от страна на висшия мениджмънт. За да се увеличи споделянето на знания е необходимо да се въведе съответна система на възнаграждения, като в крайна сметка системата за управление на знания трябва да удовлетворява нуждите от знания в организацията.

#### *Въпроси за дискусия и анализ:*

- Какви проблеми, свързани с управление на занието, бихте открили?
- Каква полезност за организациите създават картите за управление на занието?
- Как може да се разреши проблемът, свързан с координирането и управлението на информационните потоци в организацията?

## **6. МЕНИДЖМЪНТ И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО. ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ СТРАТЕГИИ. БИЗНЕС-ПЛАН НА ПРЕДПРИЕМАЧА**

### **1. Теоретични основи**

#### **Същност.**

Предприемачеството е процес, чрез който индивиди се възползват от определени възможности, без оглед на ресурсите, с които те разполагат. Основната характеристика на предприемаческото поведение е свързана с установяване на наличните възможности и реализиране на печеливши бизнес идеи.

Предприемаческото поведение може да бъде осъществено от индивидуални или колективни преприемачи, и в общия случай изисква прилагане на съзидателност, мотивираност и готовност за поемане на риск.

#### **Предприемачът е:**

- носител на инициативата за действие или нейният подбудител;
- създател или откривател на нова полезност;
- организатор на новата дейност;
- конструктивния трансформатор на икономическата система;
- носител на риска;
- субект на откривателската процедура;
- търсачът на новото знание.

#### **Предприемачески стратегии.**

- **Да бъдеш най-бърз с най-голямото** – изисква съществени и продължителни усилия, за да се запази воде-

ща позиция в съответната пазарна ниша. Практически това означава: първо – да инвестира повече средства от конкурентите за развитието на продукта или услугата и второ – непрекъснато да намалява цената на своето изделие или услуга. Използването на тази стратегия е възможно само тогава, когато е съпроводено с дълбоки, коренни промени в живота на хората. Приложима е и за българските условия.

- **Съзидателна имитация** – използва се успеха на другите, не се създава нов продукт или услуга, а се доусъвършенства вече съществуващ такъв. Може да бъде промяна в характеристиките на продукта, но може и да е решение от областта на маркетинга. Прилагането на тази стратегия в български условия, обаче е възпрепятствано от ниското технологично равнище, ниската квалификация и технологична дисциплина и пр. у нас.
- **Предприемаческо джудо** – добър продукт, добре продаващ се, след известна промяна в опаковката, подобряване на разнообразието, добра реклама и пр. изтиква останалите производители назад.
- **Да намериш и да заемеш специализираната ниша** – откриването ѝ рядко се извършва случайно, в повечето случаи тя е плод на системни, упорити и настойчиви търсения на предприемачите. В основата на това търсене могат да бъдат: специализираното знание и квалификация и специализираното знание за пазара. Необходимо е системно (а не случайно) наблюдение и анализ на съответното направление, пазар или продукт и специфичен новаторски поглед към оценката, продължителна и постоянна работа по поддържане на постигнатия успех.

### **Бизнес-план – същност.**

- Пътна карта с описание на целите и как да се стигне до тях;
- Две основни функции – ръководство за действие; да привлича кредитори и инвеститори.

### **Бизнес-планът съдържа:**

- **Увод:** титулна страница, резюме, съдържание на бизнес плана;
- **Дейността на фирмата и нейният продукт:** описание на фирмата или отрасъла, продукта, пазара, конкурентите, клиентите, маркетинга;
- **Управление и организация на дейността:** производство, управление, развитие на дейността;
- **Икономическа конюнктура;**
- **Финансов план** : предфинансови условия, финансов план, детайлизиран финансов план, погасителен план;
- **Приложения.**

### **Правила за разработване на бизнес-план.**

- Не обяснявайте с думи, а показвайте (графики, снимки);
- Бъдете пределно ясен, кратък и точен;
- Не използвайте прилагателни;
- Не използвайте текст там където е възможно да използвате числови стойности, графики и диаграми;
- Отделете за всяка точка от плана по един лист хартия и го номерирайте;
- Нанесете всички данни, факти, коментари, оценки и мнения за съответната точка и ги напишете;
- Сортирайте ги;
- Проверете за тяхната достоверност и съгласуваност;
- Подредете ги в логическа последователност;
- Прередактирайте и ги обединете в един план.

## 2. Въпроси за дискусия и анализ

- Каква е разликата между мениджър и предприемач?
- Коментирайте основните качества нужни за успех на предприемача?
- Анализирайте силните и слабите страни на различните предприемачески стратегии?
- Разгледайте и анализирайте реален, готов бизнес-план?
- Сравнете до каква степен отговаря на по-горе описаните правила за разработване?
- Налични ли са, всички раздели от съдържанието на един бизнес-план?

## 3. Практикум

*Казус: Barbie на Mattel – световна икона сред детските куклите*

Вече близо 50 години Барби (Barbie, Barbi) е световна икона сред детските кукли. Днес тя е много повече от обикновена детска играчка – на нея се възхищават както малки момичета, така и пораснали, зрели хора, за които тя се е превърнала в най-скъпо хоби. Историята на тази кукла ни връща в средата на 50-те години на 20 век и се преплита с историята на Mattel – днес, световен лидер, корпоративен гигант в производството на детски играчки. В средата на 40-те години Рут и Елиът Хандлер (Ruth and Elliot Handler) и техният партньор и близък приятел Харолд Матсън (Harold Mattson) основават фирма за производство на дървени рамки за картини. Елиът започнал да използва остатъците от дървения материал, за да прави от тях кукленско обзавеждане и с това поставил основите на техния бизнес насочен към производството на детски играчки. Фирмата носела името Mattel – MATT за Mattson и EL за Elliot.

Рут Хандлер наблюдавала как дъщеря ѝ Барбара си играе със своята хартиена кукла и забелязала, че тя много често се забавлява като си представя живота на куклата като възрастна. По това време детските кукли имитирали фигурата на деца. Осъзнавайки, че може би е открила незаета ниша в пазара на детски играчки тя споделила със съпруга си Елиът идеята за кукла с фигурата на възрастен, но той реагирал доста скептично. През 1956 година по време на пътуване до Европа със своите две деца – Барбара и Кенет, в Швейцария Рут Хандлер попада на германска кукла наречена Лили. Нейната фигура била същата като тази, която тя си представяла и затова купила три, като дала едната на дъщеря си, а другите две занесла обратно в Щатите. Лили била вдъхновена от популярна анимационна героиня в Западно-Германския вестник Die Bild-Zeitung – момиче от работническата класа, което знае какво иска и как да го постигне. А самата кукла била изработена от твърда пластмаса с изляти обувки, обеци, дрехи за преобличане и дълга коса, вързана на конска опашка. Тази кукла се превръща в първообраза на бъдещата кукла Барби (Barbie, Barbi). Завръщайки се обратно в Щатите, Рут Хандлер преработва дизайна на куклата Лили и ѝ дава ново име – Барби – на името на дъщеря си Барбара. Тази кукла е представена за първи път на Международния панаир на детските играчки в Ню Йорк на 9 Март 1959 година – дата, която ще остане в историята като рождения ден на куклата Барби (Barbie, Barbi). На този панаир купувачите посрещат новата кукла доста хладно. Тъй като тя няма еквивалент на американския пазар на нея се гледа като на рискова стока. Но след като я виждат по лавиците в магазините хората бързо си променят мнението. На Mattel ще са необходими години, за да насмогне на интереса към Барби (Barbie, Barbi). Само за 10 години са реализирани над 500 млн долара приходи от продажбата на стоките с марка Barbie (Барби).

През 1964 година Mattel придобива правата върху производството на куклата Лили и производството ѝ е спряно, за



да отстъпи място на това на Барби (Barbie, Barbi). Първата кукла Барби (Barbie, Barbi) е облечена с бански костюм на черни и бели раета, с коси вързани на опашка – прическа, която ще се превърне в нейна запазена марка и се предлага в модел блондинка и брюнетка. Първите кукли се произвеждат в Япония, а дрехите им се шият на ръка от японски домакини. Само за първата си година над 350 000 кукли Барби (Barbie, Barbi) са продадени в САЩ.

През годините външния вид на куклата претърпява множество промени. Най-съществената от тях е може би тази от 1971 година, когато очите ѝ са изменени да гледат напред, а не в страни както е при оригиналния модел. И все пак, без съмнение Барби (Barbie, Barbi) е огледало на модните тенденции в облеклото, прическите и грима през годините от своето съществуване. Тя неотклонно ги следва, а в някои случаи дори може да се твърди, че самата тя ги налага. Неоспорим е фактът, че на нея се отдава почит, неприсъщ за никоя друга играчка произведена до този момент – през 1974 година, например, дял от Тайм Скуеър (Time Square) в Ню Йорк е прекръстен на „Булевард Барби“ за седмица. Днес тя вдъхновява цели производства – книги, дрехи, видео и компютърни игри..., а самата тя е филмова звезда, пресъздаваща едни от най-любимите приказки и опери на всички времена – Лешникотрошачката (Barbie in the Nutcracker – 2001), Барби Рапунцел (Barbie as Rapunzel – 2002), Лебедово езеро (Barbie of Swan Lake – 2003), Богатото момиче и бедното момиче (Barbie as the princess and the pauper – 2004), Феритопия (Barbie Fairytopia – 2005), Барби и магията на Пегас (Barbie and the magic of Pegasus 3D – 2005), Дванадесетте танцуващи принцеси (Barbie in the 12 dancing princesses – 2006), Дневниците на Барби (Barbie Diaries – 2006), Барби Фаритопия: Вълшебството на дъгата (Barbie Fairytopia: Magic of the rainbow – 2007), Барби и Диамантения замък (Barbie and the diamond castle – 2008), Барби Марипоса (Barbie Mariposa – 2008). През годините нейното семейство се обогатява

– на бял свят се появяват нейните братя, сестри, братовчеди и приятели, нейните домашни любимци, за да допълнят приключенията ѝ. А през 1961 година се появява Кен – нейното гадже в игралния свят, който носи името на второто дете на семейство Хандлер – брат на Барбара – Кенет.

Едва ли съществува друга играчка успяла да покори целия свят за толкова кратко време. Днес Барби (Barbie, Barbi) се продава в над 150 страни, а по статистика на Mattel всяка секунда се продават по 3 кукли. Тя е първата детска играчка, чиято рекламна кампания е насочена главно към телевизионната реклама. За нея дрехи шият известни дизайнери като Christian Dior, Vera Wang, Nolan Miller, Bob Mackie. Колекционерската стойност на куклите е по-висока от цената на която да е обикновена играчка. За тази кукла ще се говори още много дълго време!

#### *Въпроси за дискусия и анализ:*

- Кои характеристики на предприемачеството бихте открили, при утвърждаването и налагането на Барби, като световна икона сред детските кукли?
- Кои предприемачески стратегии са използвани за целта?
- На какво се дължи успеха на компанията през годините?

## 7. МЕНИДЖМЪНТ НА КРИЗИСНИ СИТУАЦИИ. ОСНОВНИ ЕТАПИ

### 1. Теоретични основи

#### Същност на кризата.

Кризата винаги възниква и се развива много бързо, в остър дефицит от време за овладяване на възникналите противоречия и за възстановяване нарушените правила на системата. Когато все пак се разполага с време за адекватна реакция и действия, насочени към съхраняване на установените за системата правила, тя се проявява на по-ниско равнище.

Всяка криза е уникална. Тя се проявява в система и по начин, които не биха могли да бъдат повторени.

#### Определение.

Процесът на действие при ситуация с оказан натиск, по начин, който планира, организира, насочва и контролира редица взаимосвързани операции, като процеса на вземане на решения от упълномощените лица, а води до бързо, но не прибързано решаване на острия проблем, възникнал в организацията.

Кризите се причиняват или от действия на хора, или от природни бедствия

Кризата представлява промяна – внезапна или постепенна, която поражда неотложен проблем, изискващ незабавна намеса за разрешаването му.

#### Управление на кризата.

От гледна точка на модерните теории за управление, кризисният мениджмънт се разглежда на плоскостта на създа-

дените правила за управление при кризи, които трябва да обхващат:

- потока на информация между отделните звена;
- анализ и синтез на данни;
- възможности за получаване на допълнителни ресурси или помощ и пр.

#### Фактори пораждащи криза в организациите.

- Междугрупови и междуличностни конфликти;
- Природни катаклизми, които засягат активите в корпорацията;
- Осъществени необосновани рискови действия от страна на субектите;
- Нарушаване устойчивостта на определената междуфирмена или вътрешно фирмена култура;
- Нерегламентирани действия, свързани със сигурността на организацията и др.

#### Сред предупредителните сигнали за назряващи в бъдеще кризи са:

- пренебрегване на дебати и стандарти;
- служител или ръководител, чийто стандарт на живот е по-голям от получаваните доходи;
- управителни съвети, които не са на своето място;
- жалби от служители на по-ниски нива;
- прекалено голям успех, постигнат прекалено бързо;
- упорити слухове и съмнения;
- настойчиви оплаквания на клиенти;
- предупреждения от инспекторите по безопасността и др.

#### Основни етапи при криза.

- Планиране на евентуални кризи;
- Идентифициране на предупредителните сигнали за наближаваща криза;

- Овладяване и разрешаване на кризата;
- Съобщавайте цялата информация, осведомявайте широк кръг от хора.

#### **Управленски стратегии при кризисни ситуации.**

- Кризисна ситуация, при която организацията от криза влиза в норма;
- Развитие, при което организацията предприема действия съобразно политиката, която предварително е посочена или изградена в нея;
- Кризисна ситуация, при която организацията е в норма, влиза в криза и отново преминава в норма.

#### **Основни съпки при мениджмънта на кризи.**

- Да се запази максимално хладнокръвие и да се прецени ситуацията;
- Да се подготви предварителен план за действие;
- Да се създаде център за управление на кризисната ситуация;
- Да се създаде комуникационна система, чрез която да се получава и да се дава незабавна информация;
- Непрекъснато и точно следене какво става;
- Непрекъснато оценяване на действията и реакциите, за да може бързо да се предприемат корективи.

#### **2. Въпроси за дискусия и анализ**

- Как разбирате същността на понятието „криза“?
- Могат ли кризите да бъдат предвидени?
- Коментирайте факторите пораждащи кризи в организациите?
- Разгледайте и обсъдете предупредителните сигнали за назряващи в бъдеще кризи. Какви, според Вас са при-

чините, често те да се пренебрегват от ръководителите в различните организации?

- Коментирайте управленските стратегии и основните стъпки при мениджмънта на кризи?

### **3. Практикум**

#### ***Казус: Мениджмънт при кризи на Cadbury***

През октомври 2003 г., само месец преди петдневния фестивал Diwali, Комисарят на администрацията за храни и лекарства получи оплакване за наличие на паразити в два калъпа шоколад на Cadbury Dairy Milk, водеща марка в Индия с повече от 70% пазарен дял. Той нареди да се проведе проучване и излезе пред медиите с изявление. През следващите три седмици медийните изяви достигнаха почти до 1000 клипа във вестниците и 120 по телевизионни новинарски канали. В Индия, където Cadbury представлява синонимът на шоколад, репутацията и доброто име на компанията са подложени на интензивна критика. Обемът на продажбите намалява драстично през първите 10 седмици – което съвпада с фестивалния сезон; продажбите на дребно и излагането на стоки спадат, екипите от работещи – особено тези на продавачите – падат духом. Предизвикателството бе да се възстанови доверието в най-важните акционери (клиенти и екипи от продавачи) и да се върне репутацията на корпоративната марка с помощта на същите медии, които я бяха поставили под съмнение

В своя защита Cadbury направи заявление, че наличието на паразити не е възможно на етапа на производство и че лошото съхранение от страна на търговците на дребно е вероятната причина за случая с червеите. Но Администрацията за храни и лекарства (АХЛ) не прие това обяснение. Комисарят на АХЛ Утам Хобрагад каза пред CNBC-TV18: „Твърди се, че червеите са се появили на етапа на продажбата, но какво да

кажем за опаковката – тя не беше надеждна или херметическа, и в двата случая това е производствен дефект с нехигиенични условия на опаковане.“

Последваха обвинения и контраобвинения между Cadbury и АХЛ. Напрежението на негативната публичност стопа продажбите на Cadbury с 30% в момент, в който тържествено се предвиждаше покачване с 15%.

За първи път рекламата на Cadbury замълча за месец и половина след Diwali, следвайки спора. Клиентите, изглежда, пренебрегнаха апетита си към шоколада.

### **Поправяне**

В продължение на шест месеца се приложи фокусирана и интензивна програма за възстановяване на доверието сред най-важните акционери:

- В медиите ключовото съобщение беше, че наличието на паразити е било проблем със съхранението, а не производствен, което срещна всеобщо одобрение. Медиите разпространиха гледната точка на Cadbury по проблема сред всички слоеве.
- Обемът на продажбите се покачи отново до нивата преди кризата, осем месеца след като стартира новата опаковка – конкретна стъпка, предприета от компанията, за да се намали до минимум наличието на паразити. Това възстанови доверието на клиентите в компанията.
- Имаше значително движение нагоре в рейтингите на клиентите по параметри като имидж на компанията, отзивчивост на компанията и поведенчески величини като намерението да се купят шоколади на Cadbury.

Последните две помогнаха на компанията да възстанови доверието в корпоративната марка сред търговците и клиентите.

### **Управленски предизвикателства и цели**

Инцидентът се случи веднага след спора за кока-колата, когато научна лаборатория я обяви за опасна поради високи-

те нива на пестициди. Съдът все още се занимаваше с този проблем и така инцидентът придоби политическа окраска, като заинтересованите страни обявиха Cadbury за безотговорна мултинационална корпорация. Андреа Даусън, Съветник за глобалните корпоративни комуникации на Cadbury Schweppes, нарече случая „най-тежката криза на света, свързана с наличието на паразити.“

Непосредствената цел беше да се разрешат следните ключови проблеми:

- Наличието на паразити не може да възникне на етапа на производството;
- Проблемът е свързан със съхранението; като не отпада проблемът с търговските канали;
- Cadbury Dairy Milk продължава да е безопасен за консумация.

### **Стратегия**

От самото начало беше решено да се подходи фронтално към проблема и да се предприемат всички необходими стъпки за възстановяване на доверието. Исторически поддържайки дискретно поведение с медиите, като представянето на марката само говори за себе си, компанията започва да култивира съответни отношения с медиите и да ги превръща в съюзник и надежден, независим поръчител, който иска да възстанови доверието на акционерите.

### **Фаза 1:**

#### **Представяне на възгледа на Cadbury (октомври-декември 2003 г.)**

В деня, в който избухна тази криза, агенцията създаде медийно бюро, за да е сигурна, че никоя медия няма да остане без отговор. От ден 1 всички медии започнаха да разпространяват възгледа на компанията. На първия медиен брифинг, организиран от агенцията, Управляващият директор на Cadbury посрещна безпокойството на клиентите със следните послания:



- Наличието на паразити е проблем, свързан със съхранението.
- Безопасно е да се ядат шоколадите на Cadbury.
- Клиентите трябва да проявяват еднаква загриженост както при покупката на шоколади, така и при покупка на всяка друга храна.

На втори медиен брифинг, две седмици след като се случва първият инцидент, Cadbury обявява важни стъпки за възстановяване на доверието на клиентите, наречени Project Vishwas (Проект за доверие), които включват:

- Мониторинг на продажбите на дребно и образователна програма, касаеща проблема със съхранението в извънредни условия
- Значителни промени в опаковането, за да се „намали зависимостта от условията на съхранение“ – да се стартира в рамките на два месеца.

Програмата за достигане до аудиторията с 31 медийни редактори в 5 най-засегнати града беше дирижирана от агенцията, за да позволи на говорителите на Cadbury да споделят своите версии за случилото се на индивидуални срещи. Адресирането към търговците и клиентите е на национално ниво чрез пресата във „Факти за Cadbury“, разпространени в 55 публикации на 11 езика. Те представят факти за производството и съхранението на Cadbury и осветяват коригиращите стъпки, които се предприемат от компанията. Това са публични изявления за позицията на корпорацията по въпроса. Съпроводени са от афиши и листовки, които помагат да се сподели гледната точка на Cadbury с клиентите. Предоставя се място за отговор на безплатни номера и имейли, за да се даде възможност на търговците да контактуват пряко с компанията по въпросите на ангажираността ѝ с въпросите за качеството. От самото начало, с участието на висши мениджъри, се провеждат серия от заседания, адресирани към служителите, за да бъдат те информирани за практическите действия на Cadbury

за подпомагане на търговията и за да се подсигури, че подобни инциденти ще се сведат до минимум в бъдеще. Използват се също редовни подобрения чрез имейли от управляващия директор, за да се съобщи гледната точка на компанията и да се подсигури устойчивост на информацията, тъй като служителите са посланиците на компанията.

## **Фаза 2:**

**Новото „запечатано“ пакетирание стартира през м.януари 2004 г.**

Инвестирайки около 150 милиона рупии за вносни машини, Cadbury подновява пакетиранията на Dairy Milk. Металните полимеризирани опаковки са по-скъпи с 10-15%, но Cadbury не повишава рязко цената на опаковката. Това позволява двойно опаковане за максимална защита, за да се намали възможността за наличие на паразити. Това е голяма стъпка, която включва инвестиране на милиони долари и ускоряване на производствения процес до 8 седмици, което иначе отнема шест месеца. За да рекламира тези значителни промени, които прави компанията, Cadbury назначава посланик на марката, който да демонстрира надеждността на компанията чрез нейните действия. Амиабх Бачхан, легендарна индийска филмова звезда, е избран да олицетвори ценностите на Cadbury като марка и да свърже компанията с цяла Индия – майки, тийнейджъри, деца, личности от медиите и търговски партньори.

Организира се медийна конференция в Мумбай, за да стартира новата опаковка. Следват пресконференции в градовете, които са най-засегнати от кризата – Пуне и Нагпур в Махараштра и Кочин в Керала. На тези конференции личности от медиите се подканят да сравнят старите с новите опаковки чрез комплект за измерване на иновацията и да изпробват от първа ръка пакетиранията. Излъчва се аудиовизуално съобщение от Амиабх Бачхан, за да внуши доверие и въодушевление. Като се има предвид, че вредата е дошла от теле-

визионното отразяване, по телевизията се излъчват видео кадри от новото пакетирание в завода чрез визуална връзка. Едновременно с това старшият говорител на Cadbury провежда индивидуални срещи с редакторите на телевизионни програми, инициирани през ноември 2003 г.

Друго аудиовизуално послание от звездата Бачхан се използва в серия от конференции, които да ентусиазират и да възвърнат увереността на продавачите. Това помага да се изгради отново доверието на продавачите, за да го предлагат победено и смело. Обявяването на новата опаковка се прави чрез препоръчителна реклама по телевизията, наречена „искреност“. Тя съзнателно подхожда към проблема фронтално, като супер звездата говори пред камерата за това, как, преди да направи рекламата, се е убедил сам в качествата на шоколадите Cadbury, посещавайки завода. Клиентите уважават марката, защото не заобикаля, а признава проблема, като дава решение. Това са връзки с обществеността, при които се използва телевизионна програма, за да се предаде най-важното послание!

### Резултати

- **Медийно покритие:** Връзките с медиите определено помагат да стане ясно, че наличието на паразити е причинено в действителност от проблеми, свързани със съхранението. Още от самото начало медиите разпространяват различни гледни точки за Cadbury. Лошите новини автоматично получават по-голямо отразяване. Агенцията обаче помага на Cadbury да излъчи през м.януари 2004 г. 378 клипа на повече от 11 езика, които показват новите опаковки и ползите от тях. Клипът на Business Today е типичен случай за променено медийно възприемане и по-добро разбиране на проблема за три месечен период.

- **Продажби:** Обемът на продажбите, който падна драстично между първата и десетата седмица на кризата, се покачи обратно до нивата преди инцидента, 8 седмици след въвеждането на новата опаковка и рекламирането ѝ. Това е ясен знак за възстановяването на доверието от страна на клиентите и търговците в корпоративната марка.
- **Имидж:** Има значително движение нагоре в рейтинга сред клиентите по показатели като имиджа на компанията, отзивчивост на компанията и параметри на поведението на клиентите, свързани с намерението да купят шоколади Cadbury. Докато въвеждането на новия продукт и рекламата му изиграват своята роля за промяна на възприятието на клиента, позитивното отразяване в медиите и положителните пренагласи помагат много на Cadbury да върне репутацията си на пазара.

Представената ситуация на мениджмънт на кризисна ситуация е класически пример за прилагането на системен подход в идентични ситуации. Познавайки основните компоненти на мениджмънта отговорете на следните въпроси:

1. Опишете предприетите стъпки и ги анализирайте накратко.
2. Направете опит да пресъздадете ваш подход в справянето със ситуацията, търсейки „бели петна“ в предложеното решение! Опишете възможното приложение на информационното общество и технологии при справянето със ситуацията.
3. Опитайте да откриете слабости и грешки в етапите за справяне с кризисната ситуация и да ги аргументирате.
4. Опишете ролята на лидерите в процеса на справяне с кризисната ситуация в конкретния случай и по принцип при подобни ситуации.

## 8. ФОРМИРАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ЕКИПИ. ФИЛОСОФИЯ, ИЗГРАЖДАНЕ, ЕФЕКТИВНОСТ

### 1. Теоретични основи

#### Определения за екип.

- „Определен брой от хора, сътрудничащи по такъв начин, че постигат повече от общия брой постижения на самостоятелните личности“ (Флеминг);
- „Група от хора, с допълнителни умения, обединени от една обща цел, за която се държат взаимно отговорни“ (К. Каменов);
- „Енергизирана група от хора, посветили се на постигането на общи цели. Работят добре заедно, разбират се и съвместната им работа води до високи резултати“ (Франсис, Янг);
- „Екипът всъщност е малка група от хора с взаимодопълващи се умения, които са се посветили на една обща цел, имат общи задачи и подход, за които да отговорни един пред друг“ (Катценбах, Смийт).

#### Ролята на екипите в управлението.

Екипите са основно средство за организационно съвършенство. Те мотивират към съвършенство, съпричастност, енергизират персонала и изграждат допълнителни умения. Реагират адекватно на промените, реализират договорените резултати стимулират към успех йерархията и структурата. Екипната дейност в управлението е фундамент на високото организационно съвършенство.

#### Екип и група.

**За екипа е характерно:** взаимното доверие между хората; чувствата се изразяват открито; конфликтите се обсъждат и разрешават; хората се поддържат взаимно; информацията се споделя свободно; целите са общи за всички.

**За групата е характерно:** хората работят заедно; чувствата не са част от работата; конфликтите се потушават; откритостта и доверието са премерени; информацията се дава „само по необходимост“; задачите и целите са или лични, или неясни; комуникациите обикновено страдат.

#### Кога се нуждаем от екип?

- За разрешаването на сложен проблем;
- Когато е налице несигурност при осъществяването на задачата, и потребността от споделяне на проблема с други е голяма;
- При настъпването на бързи промени;
- Когато съществува необходимост от тясно сътрудничество по конкретни задачи;
- Когато целта налага комбинацията на служители с различен опит и умения;
- При изграждане на нова организационна култура.

#### Трудности при изграждането на екип.

- Липса на убеденост;
- Индивидуален дискомфорт и риск;
- Слабо развити организационни култури за съвършенство;
- Несъществуващи модели за подражание;
- Липса на адекватно оценяване на резултатите;
- Фокус върху личностите;
- Твърде много екипи;

- Организационна култура на съревнование;
- Твърде много хора.

#### **Основни трудности при вече създадените екипи.**

- Слабо чувство за посока;
- Недостатъчна съпричастност към екипното съвършенство;
- Критични „пукнатини“ в уменията;
- Външно объркване и безразличие;
- Некомпетентно лидерство и стил на ръководство;
- Липса на баланс;
- Липса на дисциплина;
- Недостиг на идеи;
- Липса на ентузиазъм за работа в екип.

#### **Пътят към екипна ефективност.**

В унисон с развитието на концепциите за ефективно управление на екипите и организацията, може да се обобщи и предложи опростен визуално модел за възприемане на ефективността на екипната форма на работа.

В предлагания модел ефективността е в пряка релация с няколко съществени елемента от цялостната практика по управление на организацията – подбора на хора, развитието на лидерски способности в служителите; непосредственото изграждане на екипи; тяхната дейност и функциониране и на върха на пирамидата е екипната ефективност. В така предлагания визуално модел, успехът на екипа е базиран на цялостното управление на организацията; зависим е от Управлението на човешките ресурси и от непосредственото оперативно ръководство на организацията.

#### **Нови предизвикателства пред екипната работа.**

- Ръководене на екип или на личностите в него;

- Изграждане на „собствени“ организационни принципи за екипност;
- Повишаване на ефективността на екипа чрез овладяване на емоциите;
- Ролята на „дозата“ напрежение;
- Въоръжаване с „конфликтолози“;
- За кризата на „средната възраст“;
- Мотивиране на различните поколения;
- „Новите“ виртуални екипи.

### **2. Въпроси за дискусия и анализ.**

- Какво определение бихте дали, за понятието „екип“?
- Коментирайте основните разлики между екип и работна група?
- Как бихте се справили с трудностите при формирането на екип, ако сте ръководители?
- Как бихте преодолели предизвикателствата, относно вече създадени екипи?
- Направете коментар на тема „Нови предизвикателства пред екипната работа“.

### **3. Практикум**

#### *Тест за оценка на екипа*

**Инструкции:** използвайте долната скала, за да определите как всяко твърдение се отнася до вашия екип. Отговаряйте откровенно и не се замисляйте твърде дълго за отговорите си.

3 = обикновено

2 = понякога

1 = рядко



1	Членовете на екипа обсъждат проблемите разгорещено и без задръжки.	
2	Членовете на екипа посочват едни на други недостатъците или непродуктивно поведение.	
3	Членовете на екипа знаят какво работят колегите им и как допринасят за общото добро на екипа.	
4	Членовете на екипа бързо и искрено се извиняват едни на други, когато кажат или направят нещо неуместно или вредно за екипа.	
5	Членовете на екипа с готовност правят жертви (като бюджет, отстъпване на правомощия, брой служители) в отделите си или в експертните си зони за доброто на екипа.	
6	Членовете на екипа открито признават слабостите и грешките си.	
7	Срещите на екипа са интересни, а не скучни.	
8	Членовете на екипа си тръгват от срещите уверени, че колегите им са напълно ангажирани с решенията, взети по време на срещата, дори и ако е имало първоначални разногласия.	
9	Моралът е значително засегнат от несправянето с определени задачи.	
10	По време на срещите на екипа се поставят за разглеждане най-важните и най-трудните въпроси.	
11	Членовете на екипа са дълбоко загрижени да не подведат своите колеги.	
12	Членовете на екипа знаят личния живот на колегите си и го обсъждат свободно.	
13	Членовете на екипа напускат дискусиите с ясни и конкретни решения и план за действия.	
14	Членовете на екипа критикуват взаимно плановете и подходите си.	
15	Членовете на екипа не бързат да търсят признание за приноса си, но бързо посочват приноса на другите.	

### Индивидуални резултати

Комбинируйте резултатите от петнайсетте твърдения, както е показано по-долу.

Слабост №1	Слабост №2	Слабост №3	Слабост №4	Слабост №5
<i>Липса на доверие</i>	<i>Страх от конфликт</i>	<i>Липса на ангажираност</i>	<i>Избягване на отговорност</i>	<i>Отклоняване на резултатите</i>
Твърдение 4	Твърдение 1	Твърдение 3	Твърдение 2	Твърдение 5
Твърдение 6	Твърдение 7	Твърдение 8	Твърдение 11	Твърдение 9
Твърдение 12	Твърдение 10	Твърдение 13	Твърдение 14	Твърдение 15
Общо:	Общо:	Общо:	Общо:	Общо:

- Резултат 8–9 точки означава, че тази слабост не е проблем за екипа ви.
- Резултат 6–7 точки означава, че тук може би имате проблем.
- Резултат 3–5 точки означава, че тази слабост трябва да бъде адресирана.

## 9. МЕНИДЖМЪНТ НА ПРОЕКТИ. КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНКА И СЕЛЕКЦИЯ НА ПРОЕКТИ

### 1. Теоретични основи

#### Същност на проекта.

Публичният проект е съвкупност от взаимосвързани дейности, насочени към постигане на конкретни цели и резултати, с точно фиксирани ресурси и срок за изпълнение.

**Сред характерните черти на проекта са:** насочен е към постигане на ясно дефинирана цел (цели); има начало и край (определен е във времето); определено количество ресурси; специално сформирани екип за реализация на проекта; предварително определени, измерими и устойчиви резултати.

#### Предимства на проектното управление.

- Идентифицира съществуващи проблеми и осигурява възможности за приоритетното им разрешаване;
- Стимулира инициативността и оползотворява творческия потенциал на специалистите от всички равнища на институционалната йерархия;
- Преодолява бариерите пред обичайното йерархично функциониране в администрацията;
- Създава възможност за прогресивно въвеждане на култура, ориентирана към постигане на определени резултати за определен срок;
- Гарантира гъвкавостта на организацията и адаптирането ѝ към непрекъснато изменящите се условия;
- Канализира и систематизира релевантна инфлация по всеки проблем.

#### Класификация на проектите.

Има два основни вида проекти: **твърди** – доставяне на оборудване, изграждане на материална база; **меки** – институционално укрепване и изграждане на умения.

**Според сферата на приложение:** бизнес проекти; проекти за развитие; инвестиционни проекти; проекти за техническа помощ.

#### Фази на проекта.

1. Идентифициране;
2. Подготовка;
3. Оценка на изготвения проект;
4. Изпълнение;
5. Мониторинг и контрол;
6. Крайна оценка на изпълнението.

#### Основни причини за неуспех на проектите.

- Незадълбочен анализ на съществуващата ситуация;
- Формулиране на неясни или нереалистични цели;
- Недостатъчно добро планиране;
- Надценяване компетентността и капацитета на кандидатстващата организация (партньорите) за успешно изпълняване на проекта;
- Недостатъчно съобразяване с потенциалните рискове при осъществяването на проекта;
- Времето, разходите и качеството не са балансирани;
- Ръководителят на проекта е технократ, а не мениджър и не може да делегира, координира и контролира;
- Не е осигурена гласност на публичния проект и не се интегрират усилията и капацитета на по-широк кръг хора за решаване на поставения чрез проекта публичен проблем (самоизолация на екипа);
- Страх от риск – заради сигурността се пренебрегва гъвкавостта.

## 2. Въпроси за дискусия и анализ

- Направете коментар и дайте примери за основните предимства на проектното управление?
- В какви сфери е подходящо за използване проектното управление?
- Посочете евентуални грешки, които могат да бъдат допуснати при проектното управление, през различните фази на проекта.
- Направете анализ на основните причини за неуспех на проекти.
- Дайте ваши предложения за преодоляване на причините за неуспех.

## 3. Практикум

### *Практическа задача*

#### *(Подготовка и мениджмънт на проект)*

Използвайки теоретичните си познания за мениджмънта на проекти изпълнете посочените по-долу дейности:

1. Разделете участници в упражнението на малки групи.
2. Използвайки метода на Мозъчната атака дефинирайте проектна идея, свързана с инициатива за подобряване на условията за живот в избран от Вас град.
3. Използвайки познанията си за проектен цикъл дефинирайте основните дейности и цели на проектното предложение.
4. Съставете примерен план – график за реализация на дейностите.
5. Използвайки познанията си за екипите дайте предложение за формиране на екип по проекта.
6. Определете основните заплахи пред реализацията на така представеното проектно предложение.

7. Определете комисия по оценка на проектните предложения и критерии за оценка на проектите. След представянето на разработените примерни проекти комисията определя проекта – победител.
8. Изведете и дискутирайте дейностите, които Ви затрудниха в най-голяма степен при изпълнение на упражнението.

## 10. РЕИНЖЕНЕРИНГ В УПРАВЛЕНИЕТО

### 1. Теоретични основи

#### Същност и възникване на понятието.

Понятието реинженеринг на стопанските процеси е възникнало в средата на 80-те години, в рамките на изследователската програма „Мениджмънт в 90-те“ в Института по технологии Масачузетс. Същност съществуват множество наименования на това понятие, като „бизнес инженеринг“, „бизнес процес редизайн“ или „Process Innovation“.

Създатели на реинженеринга на стопанските процеси са Дейвнпорт, Шорт и Хамър. Хамър публикува в Harvard Business Review статията „Реинженеринг на работата: не автоматизирайте, преобръщайте“, в която се определят и основните насоки на развитие на концепцията.

Със сигурност обаче реинженерингът става модно понятие в икономическата литература през 1994 година. Този бум е предизвикан и от книгата на американските автори Майкъл Хамър и Джеймс Чампи „Реинженеринг на корпорациите“.

Основната идея на реинженеринга на стопанските процеси възниква обаче не от една-единствена теоретична концепция. Тя представлява много повече смесица от известните вече методи и голям брой от наблюдения и опити, направени в практиката.

Реинженерингът като управленска концепция възниква и се формира от стремежа практически да се разрешат съществуващите проблеми. Прагматизмът, присъщ на реинженеринга от първоначалната му поява, е последван от съответната теоретична обосновка, разработване на методология и извеждане на общи принципи.

Реинженерингът на стопанските процеси е съвременна концепция за организация и управление, която спомага за оптимизиране на стопанските резултати.

#### Определения за реинженеринг.

Основоположниците на реинженеринга Хамър и Чампи дават следната дефиниция: „Реинженеринг на стопанските процеси е фундаментално преосмисляне и радикално препроектиране на стопанските процеси, за да се достигнат драстични подобрения на критични за оцеляването и просперитета на предприятието показатели като разходи, качество, обслужване на клиентите, бързина на реакция на външната среда и др.

От своя страна Йенсен, (1994) счита, че: „При реинженеринга организацията се разглежда из основи. Целта е съществуващият производствен модел – функционалната организация да бъде променена в такава насока, че вече не операционната структура, а протичането на процесите във форма на последователна производствена верига да координира изпълнението на потребностите на клиентите.“

#### Възможности на реинженеринга.

Чрез реинженеринга се увеличава вероятността за успешна пазарна реализация на новоразработените изделия, като се увеличава дяла на интегрираните потребителски функции; намалява се себестойността на произвежданата продукция; увеличава се ефективността на използване на материалните, техническите и човешките ресурси.

#### Етапи в развитието на реинженеринга.

**Първи етап** – ще наричаме условно този етап „**раждане**“ (1990–1993)“. За този период от време са характерни първите успешни стъпки. Водещи компании започват пионерски да прилагат реинженеринга. Резултатите от апробирането му са изключително успешни. В края на този период реинже-



нерингът на стопанските процеси получава и правителствена подкрепа.

**Втори етап („растеж“ – 1993–1997).** За този етап е характерен пазарният бум и комерсиализиране на реинженеринга. Големите консултантски предприятия (като Бостон Коинсултинг груп, КРМГ, Кооперс&Либранд) добавят в списъка на услугите си, и то като услуги от първо ниво, реинженеринга. Финансовият успех е несъмнен – „от обикновена идея през 1989 година днес реинженерингът е една индустрия с приход от 51 милиарда долара годишно.

**Трети етап („зрялост“ – от 1998).** Реинженерингът е основна концепция за организация и управление в САЩ. Това се дължи на положителната равностметка от предишните два етапа. Впечатляващи са резултатите от първите два етапа: намаляване на разходите, съкращаване на времето за обработване на поръчките, увеличаване на пазарната адекватност на потребителските качествени характеристики на изделието, драстично намаляване на бюрократизма, отваряне на компаниите към пазара и подобряване на ефикасността им. Финансовите резултати са за милиарди долари. През този етап започват опитите той да бъде **прилаган и в публичната администрация. През този етап започват и първите апробации на реинженеринга в страните от Източна Европа.**

**Характерните чети на реинженеринга са:** мултидисциплинарни екипи; комбиниране на няколко операции в една; намаляване на съгласуванията; разпространяване на трудовия процес между отделните функционални звена; отговорният мениджър е единственото лице за контакт; поливалентност на стопанските операции; изпълнение на операциите в логическата им последователност; отговорност на изпълнителите при вземане на решения; съкращаване на проверките и контрола.

### **Ползи от проектираните чрез реинженеринг процеси.**

- Изгодите от интегрирания стопански процес и възлагането му на отговорен изпълнител или екип са значителни.
- Интегрираните процеси имат също така по-малки разходи по мениджмънт.
- Преимуществовата от свиването на стопанските процеси във вертикална и хоризонтална посока са намалените престои, по-ниските постоянни разходи от по-доброто обслужване на клиентите и по-голямата отговорност на изпълнителите.
- След реинженеринг стопанският процес се подрежда в зависимост от това коя работа след коя трябва да бъде изпълнена.
- Получаване чрез поливалентността на разнородна продукция с отразени индивидуалните изисквания на всеки потребител. С други думи – елиминиране на стандартизацията в предлаганите стоки и услуги.

### **Фактори, които влияят върху успешното приложение на реинженеринга са:**

- Общественото развитие и развитието на пазарите – доколко даденият регион се намира в постиндустриалния етап от своето еволюционно развитие. Тук се намесват факторите, влияещи върху конкурентоспособността на предприятието на дадения пазар.
- Развитието на средствата за комуникация – тук включваме развитието на интернет технологиите. Възможностите за предаване на информацията между отделните работни места, системите за групово работа, системите за автоматизация на инженерния труд, експертните системи, електронната търговия и др.
- Последният, трети фактор, е свързан с нивото на развитие на реинженеринга и с различните приложни ре-

шения за внедряването му в условията на националното стопанство.

## 2. Въпроси за дискусия и анализ

- Каква полезност за различните организации носи реинженерингът като процес?
- Направете коментар по отношение на факторите, които влияят върху успешното приложение на реинженеринга.
- Кои са характерните черти на реинженеринга?
- Каква е връзката между реинженеринга като процес и стратегическото управление в организациите?

## 3. Практикум

### *Казус: „Реинженерингов процес в LEGO“*

LEGO е една от най-известните марки на детски играчки в света. Значително по-популярна дори от куклата Барби. Но датската компания е започнала своята история като най-обикновен производител на дървени изделия. А първите играчки от естествения материал са се появили значително по-късно.

През 1932 г. Оле Кирк Кристиансен основал в Дания компания за производство на домашни стоки. Най-голяма печалба носела продажбата на дървени стълби и дъски за гладене. Търсенето на тези стоки обаче силно се свиело, когато дошла тогавашната икономическа криза. И Оле започнал да търси нова ниша. Той започнал да прави дървени играчки и скоро разбрал, че интересът към тях не намалява дори в тежки години от финансова гледна точка. Главен помощник на Оле по онова време бил неговият син, който се трудил заедно с него повече от 12 години.

Leg + Gold = най-известната марка играчки

След успешното производство на играчки Кристиансен започнал да търси име за своята компания. Имало много предложения, но в крайна сметка собственикът сам избрал името – думата LEGO, която била събирателна от други две – Leg и Gold, които взети заедно означават „играй хубаво“. Няколко години по-късно основателят научил, че самата фраза LEGO на латински означава „аз се уча“. Разбира се, да се говори за голям екип, който е мислил дълго върху името, е силно пресилено, защото тогава в LEGO са се трудили всичко на всичко само 7 човека, които получавали истинско удоволствие от създаването на радост за децата.

През 1936 г. компанията вече имала в актива си асортимент от 42 различни играчки. При това още тогава, както и сега, те съвсем не били евтино удоволствие. Едновременно с направата на играчки компанията не изоставила и традиционното си производство.

През 40-те години в историята на фабриката настъпили сериозни промени, а една трагедия обърнала бъдещето на LEGO. След като фабриката изгоряла, станало ясно, че напред ще се произвеждат само играчки. През 1943 г. собственикът най-насетне регистрирал компанията официално с името LegetOjsfabrikken LEGO Billund A/S.

Английски психолог измислил вълшебното кубче  
1947 г. обаче завинаги променила LEGO.

Компанията получава права върху разработката на английския психолог Пейдж. Ставало дума за неголям пластмасов куб, който може да се свързва с други подобни детайли. От универсалното кубче може да се правят цели конструкции, които по онова време не били особено стабилни. В този период синът на Оле – Готфрид, вече се занимавал съвсем активно с бащините дела. Той веднага разбрал, че бъдещето е в подобни интересни играчки. В LEGO постепенно се разделили с дървото за сметка на пластмасата. Още в тази година Кристи-

ансенови придобили най-голямата в Дания линия за пластмасови отливки, което им позволило да произвеждат играчките на конвейер.

В края на 40-те години компанията имала около 200 различни модела пластмасови и дървени играчки. Но LEGO все още не е било това, което знаем сега за него. Кубчетата, над които получили права собствениците, все още не били пригодени за пълноценно строене. Готфрид обаче патентовал съвсем нова система от строителни елементи, която позволявала да се съединяват стабилно отделните части. Името ѝ дошло от само себе си – конструктор. Под ръководството на Готфрид са пуснати първите тематични играчки. Появил се първообразът на най-популярните и до наши дни серии – космос, град, рицари, каубои и т.н. Те много бързо станали любимци на малчуганите.

Пожар сложил точка на дървените мечове

През 1960 г. изгорял цехът, който произвеждал дървени играчки, и в компанията решили да не го възстановяват изобщо. LEGO вече продавали в много страни, повече от 50 различни конструктори. През 1962 г. е била открита частна авиокомпания LEGO, а конструкторите редовно били доставяни до САЩ.

Датчаните толкова силно развили бизнеса с играчки, че се опитвали да станат лидери в цял свят. Две години след откриването на авиокомпанията LEGO започва да влага в своите конструктори неголеми, но лесни за разбиране указания за сглобяване на моделите. Тези инструкции станали неизменна част от всеки комплект на компанията.

Докато развива своята империя, LEGO не пропуска да работи много внимателно със своите клиенти. Винаги първо питали потребителите какво им трябва, а после пристъпвали към разработка и производство. Така се появил един от свръхуспешните проекти – железопътният комплект, който включва не само релси, но и гари, ландшафт и пътници. При този възход

е съвсем естествено, че през 60-те години на миналия век в LEGO са работили петстотин човека.

Бизнесът с играчки толкова много се разраснал, че през 1968 г. в град Биллунд бил открит и знаменитият парк LEGOLAND. По това време компанията LEGO получила признанието и на критиците. Тя получила наградата за най-добра играчка в Люксембург.

Педантичните швейцарци имали шанс да правят тухличките

През 1973 г. е разработен знаменитият логотип LEGO, който сега е известен на хиляди хора по планетата. След неговото появяване компанията изнася за първи път производството си зад пределите на Дания. И поверява тази деликатна работа съвсем естествено на швейцарците.

През 1977 г. империята LEGO вече се ръководи от внука на създателя Оле Кристиансен – Келд. По това време се появили и доста модерни технически решения в различните конструктори. И комплектите, в които има фигурки с подвижни крайници, също са създадени в този период.

Успехът на космическия комплект бил направо зашеметяващ. Още повече печалби получила компанията от серията „Замък“, която е пусната през 1984 г. Средновековната тема се оказала особено популярна сред поклонниците на LEGO. След две години на пазара излязъл и комплект роботи.

През 1986 г. LEGO става основен доставчик на играчки за кралския двор на Дания, а през 1990 година се появили първите фалшификати на конструкторите, което е показателно за огромната популярност на датските играчки чудо.

### *Въпроси за анализ:*

1. Открийте в текста някои от компонентите на реинженеринга като управленски процес. Сравнете отговорите си и ги дискутирайте.

2. Определете стъпките в процеса на реинженеринг в LEGO.
3. Посочете плюсовете и минусите на реинженеринговия процес и попълнете таблица.
4. Ако Вие бяхте на мястото на ръководителите на фирмата, какви различни практики бихте възприели при реинженеринг. Дискутирайте отговорите.

## **11. МЕНИДЖМЪНТ НА ВРЕМЕТО. АНАЛИТИЧНИ ИНСТРУМЕНТИ. ПОВИШАВАНЕ НА ЛИЧНАТА И ОРГАНИЗАЦИОННА ЕФЕКТИВНОСТ**

### **1. Теоретични основи**

Преди повече от четвърт век доайенът на американския мениджмънт Питър Дракър предупреди „Времето е най-скъпия капитал и ако човек не може да го управлява, не може да управлява и нищо друго“. Времето е ресурс, който не можем да купуваме и продаваме, да делим с други или да им го отнемеме, да имаме повече или по-малко.

#### **Защо хората не управляват времето си?**

Причините може да бъдат:

- Не знаят за тази практика;
- Твърде са мързеливи, за да планират;
- Харесва им тръпката на изпълнение на кратки срокове, която вдига адреналина;
- Харесва им напрежението в управлението.

#### **Основни процеси в мениджмънта на времето са:**

- Анализ на използването на времето.
- Идентифициране на основните „прахосници“ на времето.
- Определяне на приоритетите.
- Планиране използването на времето. Изготвяне на ежедневен план-график.
- Контрол на управлението.

### **Прахосници на време.**

- Посетители се втурват при Вас без предварително уговорена среща.
- Лошо, неадекватно планиране или липса на планиране.
- Не делегирайте и объркване, паника и стрес, резултат от опита да извършите много повече.
- Непрекъснато телефонни позвънявания или отговори.
- Неспособност или нежелание да се каже НЕ.
- Продължителни съвещания с малка полза или безполезни.
- Непрекъснато отлагане на приоритетите поради предизвикани кризи.
- Липса на организация и Лоши комуникации.
- Неясни контури на властта и отговорността и Нерешителност от Ваша страна.
- Желание да осъществите социални контакти в службата или неспособност да спрете другите да сторят това.
- Нямаме стандарти за работите и дейностите.
- Хартия, хартия и повече хартия и Свъръхкомуникацията като резултат от новата технология.
- Сърфиране из мрежата и постоянно проверяване на електронната поща.
- Лошо боравене с e-mail-и вечно задръстена входяща поща.

### **Управлението на времето включва:**

- **Лична времева среда** – хората се различават по отношение на възприятието си за време. Има хора ориентирани все към миналото, има и такива, които живеят непрекъснато с мисъл за бъдещето вместо да живеят в настоящето.
- **Основни проблеми при управление на времето** – грешки при планирането; неумение да определим прио-

ритетите; нерешителност или неумение да кажем „не“; дезорганизираща работна среда.

- **Установяване на приоритети в работата.**
- **Техники за преодоляване на пречките при планиране на времето.**
- **Разпределение на времето в екип и делегиране на задачи („Искусството да делегираме“).**

### **Инструменти на разума за организиране на времето.**

- Оценка на Вашето използване на времето;
- Концентриране върху приоритетите Ви;
- Планиране с цел ефективно използване на времето;
- Използване на времето по-ефективно;
- Създаване на повече време;
- Избягване на разсейвания.

## **2. Въпроси за дискусия и анализ**

- Кои фактори от външната и вътрешната среда, породят необходимостта от управление на времето в организациите?
- Коментирайте основните прахосници на времето.
- Посочете пътища за преодоляването на тези предизвикателства.
- Каква е връзката между управлението на времето и делегирането като процес?
- Направете дискусия на тема „Управлявам ефективно времето си, защото...“ .



### 3. Практикум

#### Тест „Рационално използване на времето“

	Почти никога	Поня- кога	Често	Почти винаги
1. Да си вода писмено дневник за разходите на работното време през деня.				
2. Да планирам и най-дребните, леки и безинтересни задачи, когато съм най-работоспособен.				
3. Да делегирам всички задачи, които моите сътрудници биха извършили така, както и аз бих ги извършил.				
4. Да се стремя да намеря време за всичко, което бих искал и което съм длъжен да извърша.				
5. Да анализирам цялостната си дейност с цел да рационализирам някои работи.				
6. Да решавам задачите, свързани с реализирането на краткосрочни цели с предимство, в сравнение със задачите, свързани с по-далечни перспектива.				
7. Да се стремя да изпълня всичко, възложено ми от моя пряк ръководител, макар това да е извън силите ми и над възможностите ми.				

	Почти никога	Поня- кога	Често	Почти винаги
8. Да се заема първо със задачите, изискващи по-малко време, след което да премина към задачите, изискващи повече време.				
9. Да отделям внимание на правилното разпределение на работата си и постоянно да внасям необходимите подобрения.				
10. Да степенувам задачите според тяхното значение.				

**Ключ:** Имайте предвид, че максималния брой точки, който можете да постигнете, е 30, а минималния – 4 точки. Колкото сте по близо до 30-те точки, толкова по-добро е постижението ви. То ще е отлично обаче само при 28,29 и 30 точки, много добро при 26 и 27 точки, а добро при 22,23, 24 и 25 точки. Резултат под 22 точки трябва да ви накара сериозно да преосмислите управлението на времето си.

Номер на въпроса	Почти никога	Понякога	Често	Почти винаги
1	2	3	2	1
2	0	1	2	3
3	0	1	2	3
4	0	1	2	3
5	2	3	2	1
6	2	3	2	1
7	3	2	1	0
8	3	2	1	0
9	1	2	3	2
10	0	1	2	3

## 12. МЕНИДЖМЪНТ НА СТРЕСА. СТРАТЕГИИ ЗА ПРЕВЕНЦИЯ

### 1. Теоретични основи

#### Същност на стреса.

Стресът представлява неспецифична реакция на човешкото тяло към всяко дразнене, като в резултат на това личността се подготвя към предприемане на действия. Той представлява нормален начин за приспособяване към измененията на външната среда.

#### Причини за стреса.

- физически фактори (горещина, студ, шум и др.);
- междуличностни отношения;
- организационни и длъжностни изисквания.

От изброените фактори могат да бъдат изведени, следните основни стресори:

- Физически средови стресори;
- Индивидуални стресори – ролеви, конфликти, несигурност, неясноти, работно претоварване;
- Групови стресори;
- Организационни стресори.

#### Предпоставки за стрес.

- Висока скорост на промяната;
- Егоистично, консуматорско общество;
- Непрекъсната осведоменост за световните проблеми;
- Загуба на груповата подкрепа.

#### Последствия от стреса.

- физиологически (*високо кръвно налягане, сърдечен удар и др.*);
- психологически (*депресия, агресия, умора и др.*);
- поведенчески (*емоционален взрив, преяждане, алкохолизъм*);
- организационни (*отсъствие от работа, ниска производителност и други*).

#### Управление на стреса. Стратегии.

Управлението на стреса, означава минимизиране на негативните последствия от стреса. Има два основни типа действия: **действия в индивидуален план и действия в организационен план.**

В индивидуален план стресът може да се контролира чрез:

- Избягване на стресови ситуации.
- Управление на ситуациите до равнище на поносим стрес.
- Чрез по-спокойна реакция по отношение на стресовите ситуации.

В организационен план стресът може да се контролира чрез създаване на система от управленски взаимодействия. Успешното управление на стреса зависи в голяма степен от осъзнаването на този проблем и предприемането на мерки в тази област.

#### 2. Въпроси за дискусия и анализ.

- Даите примери да основните причини, които пораждат стрес в организациите.
- Кой са основните видове стресори?
- Какво е връзката между стреса и синдрома на прегарянето (burnout)?
- Какви методи и техники за справянето със стреса на работната място, бихте използвали, ако сте ръководители?

- Направете писмено, примерна антистрес програма за конкретна организация, която познавате.

### 3. Практикум

*Методика „Индикатор за копинг-стратегии“,  
Джеймс Амирхан (J. Amirkhan)  
– Част първа –*

Копингът играе важна роля при изследване на личностната значимост на отношението личност – среда. Той се свързва с влияние върху оценъчния процес, следователно и върху емоциите чрез обратна връзка. С други думи, от една страна, копингът влияе върху оценката и преоценката на стресовата ситуация, от друга – той каузално предшества емоцията като резултат, т. е. начините за справяне могат да бъдат индикатор за индивидуалните разлики при отговор на стрес.

Идентифицирани са две групи стратегии: стратегии, включващи активно ангажиране за преодоляване на стресора, и стратегии, при които човек се стреми да се дезангажира от възникналите проблеми и да се дистанцира от стресовата ситуация. Критерий за допълнително реструктуриране на посочените две групи е насочеността им към емоциите или към проблема

#### **Описание на методиката:**

Методиката е разработена от Дж. Амирхан и е предназначена за диагностика на доминиращите копинг-стратегии (стратегии за справяне).

**Теоретични основи:** Базирайки се факторен анализ върху прилагани разнообразни копинг-отговори на стрес Дж. Амирхан разработва методика „Индикатор на копинг-стратегии“ (Amirkhan J., (1990). Measures Available: The Coping Strategy Indicator, Psychology & Health). Той отделя три групи копинг-стратегии:

- за разрешаване на проблеми;
- за търсене на социална подкрепа;
- за избягване.

„Индикатор на копинг-стратегии“ се приема като един от най-удачните инструменти за изследване на базисните стратегии в поведението на човека. Идеята за този въпросник се заключава в това, че всички поведенчески стратегии, които човек формират и проявява в поведението си могат да се разделят на три големи групи:

- Стратегия за разрешаване на проблеми – това е активна поведенческа стратегия, при която човек се старее да използва рационално целият намиращ се в него ресурс за търсене на възможни способности за ефективно решаване на проблеми.
- Стратегия за търсене на социална подкрепа – това е активна поведенческа стратегия, при която за да реши ефективно проблемите, човек се обръща за помощ и подкрепа към обкръжаващата го среда: семейство, приятели, значими други.
- Стратегия на избягване – това е активна поведенческа стратегия, при която човек избягва контакта с обкръжаващата го действителност, бягайки от решаването на проблема.

Човек може да използва пасивни способности за избягване, например, бягство в болестта или употреба на алкохол, наркотици, дори суицидни опити.

Стратегията на избягването е една от водещите поведенчески стратегии при формирането на дезадапционно, псевдосоциално поведение. Тя е насочена към преодоляване или снижаване нивото на дистрес при индивиди, намиращи се в ниско ниво на развитие. Използването на тази стратегия се обуславя от недостатъчното развитие на личностни копинг-ресурси и навици за активно разрешаване на проблемите. Тази стратегия може да има адекватен или неадекватен характер в

зависимост от конкретната стресова ситуация, възрастта и състоянието на ресурсите в цялостната система на личността.

Най-ефективни поведения са онези, които включват и трите поведенчески стратегии, в зависимост от ситуацията. В немалко случаи човек може да се справи самостоятелно с възникващите трудности, но в други му е нужна подкрепа и помощ, а в трети той просто може да избегне проблемната ситуация, предвиждайки негативни последици.

#### **Процедура за провеждане:**

Инструкция: На бланката с въпроси са представени няколко възможни пътя за преодоляване на неприятен проблем. Запознайте се с твърденията и определете кои от възможните варианти са най-близко или напълно отговарят на Вашето поведение при подобна ситуация. На всяко едно твърдение имате възможност да дадете три отговора: напълно съгласен; съгласен; несъгласен.

Опитайте се да си спомните един сериозен проблем, с който Вие сте се сблъскали през последната година и който е породил във Вас силно безпокойство. Опишете този проблем с няколко изречения.

#### **Обработка на резултатите:**

Отговорите от теста се сравняват с ключ. За получаване общия бал по съответните стратегии се изчислява общата оценка по всички 11 пункта, отнасящи се за тази стратегия. Минималния бал за всяка скала е 11, а максималния 33.

#### **Ключ:**

Скала „разрешаване на проблема“ включва въпроси: 2, 3, 8, 9, 11, 15, 16, 17, 20, 29, 33.

Скала „търсене на социална подкрепа“ включва въпроси: 1, 5, 7, 12, 14, 19, 23, 24, 25, 31, 32.

Скала „избягване на проблема“ включва въпроси: 4, 6, 10, 13, 18, 21, 22, 26, 27, 28, 30.

**Баловите се изчисляват по следната схема:**

Напълно съгласен – 3 точки;

Съгласен – 2 точки;

Несъгласен – 1 точка.

**Норми за оценка на резултатите от теста:**

Ниво	Разрешаване на проблем	Търсене на социална подкрепа	Избягване на проблема
Много ниско	< 16	< 13	< 15
Ниско	17–21	14–18	16–23
Средно	22–30	19–28	24–26
Високо	> 31	> 29	> 27

*Методика „Индикатор за копинг-стратегии“,*

*Дж. Амирхан (J. Amirkhan)*

*– Част втора –*

**Стимулен материал**

*Регистрационна бланка за методика „Индикатор на копинг-стратегии“*

Имена ..... Дата .....

Възраст ..... Образование .....

Професия .....

## Процедура за провеждане

**Инструкция:** На бланката с въпроси са представени няколко възможни пътя за преодоляване на неприятен проблем. Запознайте се с твърденията и определете кои от възможните варианти са най-близко или напълно отговарят на Вашето поведение при подобна ситуация. На всяко едно твърдение имате възможност да дадете три отговора: напълно съгласен; съгласен; несъгласен.

Опитайте се да си спомните един сериозен проблем, с който Вие сте се сблъскали през последната година и който е породил във Вас силно безпокойство. Опишете този проблем с няколко изречения.

Твърдения	Напълно съгласен	Съгласен	Несъгласен
1. Позволявам си да споделя чувствата си с друг (други).			
2. Опитвам се да направя всичко, така че да може най-добре да се разреши проблема.			
3. Търся възможни решения, преди да предприема нещо.			
4. Опитам се да отвлека вниманието си от проблема.			
5. Приемам съчувствие и разбиране от някого			
6. Правя всичко възможно за да не разберат другите, че имам проблем.			
7. Обсъждам ситуацията с хора, тъй като обсъждането ми помага да се почувствам по-добре.			

Твърдения	Напълно съгласен	Съгласен	Несъгласен
8. Поставям си ред от цели, които ми позволяват да се справя постепенно със ситуацията.			
9. Много внимателно преценявам възможностите за избор.			
10. Мечтая, фантазирам за по-добри времена.			
11. Опитвам се с различни способи да разреша проблема, докато не се намери подходящ.			
12. Доверявам страховете си на своите родственици или на приятели.			
13. Пазарувам по-дълго време от обикновено.			
14. Разказвам на другите ситуацията, тъй като нейното обсъждане ми помага да намеря решение.			
15. Мисля за това, какво трябва да се направи, за да се подобри ситуацията.			
16. Съсредоточавам се изцяло върху разрешаването на проблема.			
17. Размишлявам върху план за действие.			
18. Гледам телевизия повече от обикновено.			
19. Отивам при някого (приятел или специалист), за да ми помогне да се почувствам по-добре.			



Твърдения	Напълно съгласен	Съгласен	Несъгласен
20. Стоя твърдо и се боря за това, което ми е нужно в тази ситуация.			
21. Избягвам общуването с хора.			
22. Занимавам се с хобито си или със спорт, за да избегна проблема.			
23. Отивам при приятел за съвет – как да се справя със ситуацията.			
24. Отивам при приятел, за да ми помогне да разбере по-добре проблема.			
25. Приемам съчувствието и взаимното разбиране на приятелите.			
26. Спя повече от обикновено.			
27. Представям си, че би могло да бъде по-различно.			
28. Представям си, че съм герой от книга или филм.			
29. Опитвам се да разреша проблема.			
30. Искам хората да ме оставят на мира.			
31. Приемам помощта на приятели и родственици.			
32. Искам утеха и успокоение от тези, които ме познават най-добре.			
33. Опитвам се прецизно да планирам своите действия, а не да действам импулсивно под влиянието на външни стимули.			

### 13. ЕФЕКТИВНОСТ НА МЕНИДЖМЪНТА. КРИТЕРИИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ

#### 1. Теоретични основи

**Определение.** Ефективността на управлението на една бизнес организация отразява взаимовръзката между поставените управленски цели, съществуващите условия, ефектите от дейността на управленския субект, крайните резултати на организацията и изразходваните ресурси.

За нейното определяне е необходимо да се знае, както най-общия характер на тези зависимости, така и тяхното измерване там, където е възможно. Тази ефективност зависи в голяма степен от качеството на формулираната управленска политика, но не е идентична с него.

**Ефективността** е едно от основните оценъчни понятия на управлението. Тя е сложно понятие, което се определя от множество фактори. Обикновено при управлението на бизнес организациите се използват две понятия – *икономическа ефективност* и *социална ефективност*.

**Икономическата ефективност** се свежда до определяне величината на управленските ресурси по отношение на управленските ефекти.

**Социалната ефективност** се определя чрез получените ефекти от социален характер, като: подобряване условията на труд, повишаване степента на удовлетвореност у работещите, съвпадение на формалната с неформалната организация, подобряване на социалния и психологическия климат в организацията и други.

### **Мениджмънт „Хошин“.**

Към края на 60-те години на XX век, на база опыта на компаниите Toyota, Komatsu и други, биват формулирани основните понятия на мениджмънта „хошин“. Концепцията (японците я наричат „hoshin kanri“) получава бързо разпространение и става един от главните компоненти на Кайдзен системите.

Мениджмънтът „Хошин“ обединява дейността на хората, работещи в една организация, така че тя да може да достигне своите основни цели и бързо да реагира на променящата се външна среда. Въвлича активно всички мениджъри в годишен цикъл на планиране на дейността на организацията, осигурявайки от една страна всеобщо участие и от друга, точно регулиране при постигане на зададените цели.

### **Задачи на мениджмънта „Хошин“.**

- Обединяване на всички сътрудници на организацията в стремеж за достигане на основните цели.
- Обединяване и координация на усилия и ресурси за реализиране на всички видове изпълнявани задания (от ежедневна работа до работа за достигане на крупни проби).
- Бързо и ефективно привеждане целите и дейността на организацията в съответствие с изискванията на външната среда.

### **Анализ на ефективността на управлението.**

При анализа на ефектите от реализацията на управленската политика в бизнес организациите следва да се отчитат и такива особености на тяхното проявление, като:

- Те не винаги могат да бъдат измерени количествено.
- Понякога те се проявяват с голямо закъснение.
- Формулираните в управленската политика цели, а от там и ефектите от тяхното реализиране, са многостранни.

Управленската политика на една организация е ефективна тогава, когато осигурява:

- Поставянето и постигането на цели.
- Адаптация на организацията към околната среда.
- Интегриране и координиране на дейностите в бизнес организацията.
- Запазване и развитие на социалната структура в организацията.

### **Функционално-стойностен анализ (ФСА).**

Функционално-стойностният анализ е насочен към повишаване на ефективността от използването на материалните, човешките и финансовите ресурси в организацията.

Неговата цел е намаляването на тези ресурси, без това да се отразява отрицателно на качествените характеристики на функциите, които изпълнява изследваният обект. Обикновено при прилагането на метода се търси, наред със снижаване на разходите, и повишаване на качеството на изпълняваните функции.

При функционално-стойностния анализ дадена система (техническа, производствено-икономическа, управленска и други) се анализира по съставляващите я части (подсистеми, елементи), определят се функциите на всяка една от тях, както и материалните, човешките и финансови ресурси, свързани с изпълняваните функции.

### **Характеристики на ФСА.**

- ФСА е евристичен метод за системно изследване на функции и разходи и е насочен към оптимизиране на съотношението между тях. При него се използват и методи за активизиране на творческото мислене
- ФСА е комплексен метод, чрез него могат да се обхванат всички страни на дейността на бизнес организацията

- ФСА е универсален метод. Той може да бъде прилаган във всички бизнес организации. Методът може да бъде прилаган успешно за разнородни обекти – управленски системи, технологични процеси, производствени изделия и други.

### **Прилагане на ФСА.**

При реализацията на управленската политика на бизнес организацията, ФСА е особено подходящ при:

- Оптимизация на съотношението между разходи и качество на продуктите или услугите.
- Рационализиране на производствени процеси.
- Оптимизация на технологични процеси. Тук ФСА се използва, за да се намерят алтернативни материални, човешки и други ресурси, които да осигурят ефективно и икономически изгодно протичане на технологичния процес.
- Рационализиране на отделни функции и дейности в бизнес организацията.
- Оптимизиране на технологически показатели на произведени изделия.
- Проектиране на нови изделия.

### **Основни общи правила при прилагане на ФСА.**

- Първо правило при използването на ФСА обектът на изследване се разглежда не като съвкупност от елементи, а като комплекс от функции, които той трябва да изпълни. Чрез ФСА се търси начин за тяхното най-ефективно реализиране.
- Второ правило – проблемите се обхващат комплексно, като се анализира взаимовръзката между тях.
- Трето правило – търси се оптимално решение за изпълняване на функциите при възможно най-малки разходи.

- Четвърто правило – разработват се и се оценяват алтернативни варианти чрез стойностни критерии при избора на оптимални решения.
- Пето правило – дейностите по метода се изпълняват последователно и поетапно.
- Шесто правило – при използването на метода трябва да се отстранят и причините за ниската ефективност

### **Основните задачи, които могат да се решат с помощта на ФСА при прилагането му в бизнес организациите са:**

- Уточняване на функциите, изпълнявани от отделните звена и лица и установяване на правилно съответствие между тях и обективно необходимите функции.
- Подобряване на съотношението между ефектите на работата на управленските работници и управленските разходи.
- Повишаване на производителността на управленските работници.
- По-рационално използване на материалните, човешките, финансовите и информационните ресурси, с които функционира управленската система.
- Отстраняване на диспропорции и „тесни места“ в управленските системи на бизнес организациите.
- По-добра организация на работните места на управленските работници.
- Повишаване на качеството на управленските функции и определяне на действително необходимите разходи за това.

### **Етапи на провеждане на ФСА.**

- Подготвителен етап.
- Информационен етап.
- Аналитичен етап.
- Творчески етап.

- Изследователски етап.
- Етап на обсъждане и препоръки.
- Етап на внедряване.

## 2. Въпроси за дискусия и анализ

- Какво отразява ефективността на мениджмънта за дадена организация?
- Каква е спецификата и кои са основните задачи на мениджмънта „Хошин“?
- Към какво е насочен функционално-стойностният анализ (ФСА)?
- Каква е неговата специфика и кои са основните му характеристики?
- Какви са основните задачи, които могат да се решат с помощта на ФСА при прилагането му в организациите?
- Коментирайте етапите на провеждане на ФСА.

## 3. Практикум

*Казус: „Възвръщане на славата на „Апъл““. Значението на планирането за ефективността на мениджмънта*

Към средата на 1990 г. „Апъл Компютър, Инк.“ изглежда като пред провал в развитието си. Високите цени отблъскват клиентите и продажбите стагнират. При намаляващ дял от пазара софтуерните специалисти се чудят дали да продължат да разработват програми за компютрите „Макинтош“. А вътре в „Апъл“ бюрократите мениджъри като че ли не забелязват проблемите. За втори път в рамките на пет години – първият път е през 1985 г., когато Стивън Джобс е принуден да напусне „Апъл“ попада в изтощителна криза.

Причината за спадането на продажбите на „Апъл“ се крие в няколко проблема, с които се сблъсква компанията. **Първо**,

компютърът „Макинтош“ лансиран през 1984 г. като „компютърът за всички нас“ се превръща в компютър, който могат да си позволят само много богати корпоративни клиенти или крайни обожатели на „Апъл“. Към началото на 1990 г. компютрите „Макинтош“ струват с 36 % по-скъпо от аналогичните машини на „Ай Би Ем“ и „Компак“. Въпреки че това е част от умишлена кампания за получаване на висока оценка на предимствата на „Макинтош“, определяни като удобство и удовлетвение за потребителя, спадът идва от това, че за първоначалните клиенти на „Апъл“ – училищата и дребния бизнес – новите компютри „Мак“ вече не са достъпни.

**Второ**, реорганизацията през 1988 г. създава до голяма степен автономни империи в сферата на маркетинга и развитието на производството. Съперничеството до голяма степен отдалечава двата лагера от пазара: политиката на ценообразуване и маркетинг се проваля, а проектирането и лансирането на новите продукти закъснява. Вместо да подчертават по-високата технология на „Макинтош“ която улеснява употребата им изпълнителните директори от маркетинга решават да концентрират усилията си върху провеждане на кампания по изграждане на нов имидж.

**Трето**, реорганизацията довежда до ситуация, при която мениджърите от средното равнище получават много малко указания. Едно проучване сред мениджърите от средното равнище показва неудовлетвореност и липса на доверие във висшия мениджмънт. Както признава изпълнителният директор Джон Скъли, ясно е, че организацията е смутена и неориентирана по отношение на бъдещето си.

**Четвърти** важен проблем, с който „Апъл“ се сблъсква, е неспособността на компанията да овладее разходите си. „Апъл“ е известна в отрасъла като компания, която си пилее парите. Заплатите на нейните служители са сред най-високите в Силиконовата долина, а разнообразните привилегии и удобства извън работа са най-добрите. В резултат на това раз-

ходите на „Апъл“ по продажбата, общите и административните разходи достигат около 30 % от приходите, докато при „Сън Майкросистемс“ например те са 24 %. По оценка на изследователи през 1990 г. „Апъл“ е изразходвал зашеметяващ размер от 24 % от продажбите за самите продажби и за разходи, свързани с маркетинг, докато при „Компак Компютър Корпорейшън“ този дял е 12 %. Очевидно е, че в „Апъл“ липсва здрав финансов контрол.

Проблемите на „Апъл“ можеха да бъдат проследени и сведени до един източник липса на интегративно, координирано усилие планиране. Както твърди един от изпълнителните директори на „Апъл“, „Апъл“ е „компания с 5 млрд. долара с инфраструктура на компания с 250 млн. долара“. В резултат от неумението ефективно да планира и реализира стратегии, за три години делът на „Апъл“ на пазара на персонални компютри в САЩ спада от 15 % на 9 %. В четири месечния период преди октомври 1990 г. капиталът на „Апъл“ спада с повече от 35 %. За да оцелее и да стане рентабилна, „Апъл“ се нуждае от драстични промени. По общо признание изпълнителните директори на „Апъл“ късно се изправят пред това предизвикателство и закъсняват с предприемането на необходимите действия.

С плана за бизнеса през 1991 г. се въвежда по-последователен и строг контрол. Планирането се приближава повече до дисциплината и се отдалечава от фантазирането. Процесът на планиране в „Апъл“ започва месеци по-рано отколкото преди, въведено е ново равнище на проверка и кръстосана проверка на плановете, към което компанията никога, не е прибегвала дотогава. Скъли разтърсва още веднъж мениджмънта и дава обещание на инвеститорите и клиентите, че компанията ще възвърне позициите си.

Най-значителният резултат от усилията на „Апъл“ е разработването на новия компютър „Макинтош Класик“ един „Мак“ със силно намалена цена – до 999 долара. Над 200 000

компютри „Класик“ са продадени само през първите три месеца след пускането в продажба. Изследователите предвиждат, че през 1991 г. компанията може да продаде над 700 000 компютри „Класик“ Компютърът „Класик“ и добрите перспективи за два други конкурентно ценообразувани нови модела успяват да възвърнат доверието на производителите на програмни продукти. На практика продажбите на някои потребителски програмни продукти, съвместими с машините на „Апъл“, се увеличават повече от два пъти след разработването на новите модели.

Едновременно с това изпълнителните директори на „Апъл“ се стремят да подобряват отношенията си с търговците, които критикуват слабата рекламна политика на „Апъл“ и не харесват стратегията на директни продажби на големи клиенти. „Апъл“ започва да съкращава тези продажби и да прехвърля продажбите на корпорации на местни търговци, което увеличава доверието на клиентите. Компанията полага усилия да възстанови продажбите за училища и колежи. Мениджърите по маркетинг въвеждат практика на изучаване мнението на тези клиенти с цел установяване на потребностите им от нови програмни продукти и нови машини.

Предприети са промени и вътре в компанията. Служителите от отдел „Изследвания и развитие“ са стимулирани да работят с външни доставчици и да прилагат чужди технологии в случаите, когато това би помогнало да се спазят сроковете за разработка на продуктите. Дотогава се разчита изцяло на собствени технологии даже ако това води до по-бавно разработване на новия продукт. Обръща се сериозно внимание на маркетинга, както и на по-здравия бюджет и твърдите срокове на доставка. Работата в екип става основна форма на организация на служителите – не се допуска политиканстване.

Второто възстановяване на позициите на „Апъл“ струва много скъпо на компанията. Съкращаването на възнагражденията на изпълнителните директори възлиза на милиони. По-



ниските цени на новите компютри „Апъл“ са свързани с понисък дял на печалбата в стойността на продажбите. Това съотношение при компютрите „Класик“ е около 45 % в сравнение с 60 % при по-сложните модели. Експертите от Уолстрийт очакват, че като цяло за корпорацията това съотношение ще спадне от около 50 % на 48 %. Въпреки че месечното производство на компютри „Класик“ нараства с 50 % след пускането им в продажба, „Апъл“ все още не може да произвежда достатъчно компютри, за да задоволи търсенето.

По времето, когато е написан този казус, резултатите от усилията на „Апъл“ са доста окуражаващи. След като достигат дъното, цените на компютрите „Апъл“ се увеличават двойно. Приходите нарастват, а продажбите се увеличават с 18 % в сравнение с предишния период. Училищата започват да се връщат отново към компютрите на „Апъл“ до голяма степен в резултат на това, че „Апъл“ се отказва от търсенето на тлъсти печалби за сметка на спечелване на дял от пазара.

Урокът, който „Апъл“ научава след това второ възвръщане на позициите на компанията, се свежда до това, че не може дълго време да се разчита само на една стратегия. Скъли спасява „Апъл“ през 1986 година, като вкрава „Маковете“ в офисите. Но тоъ отива по-далеч. След като „Маковете“ стават модерни в корпоративна Америка, цените имсаповишени, което води до отстраняване на чувствителни по отношение на ценните клиенти, като училищата и древния бизнес. Това действие до голяма степен е причина за неотдашните затруднения на „Апъл“. Както отбелязва един консултант: „Апъл“ трябва да избегне рикошета и да започне да упражнява натиск едновременно върху няколко пункта в производството.

За да бъде трайно въстановяването, „Апъл“ трябва да успее да увеличи продажбите и да завладее дял от пазара за достъпните „Маковете“, като едновременно с това разработи модерни нови машини, от които се нуждаят големите клиенти. Търговците трябва да останат доволни, а потребностите на го-

лемите корпорации да бъдат задоволени. Доставка отива трябва да се използва, за да се осъществят цели по отношение на сроковете и разходите, а собствените технологии трябва да се разработват, за да се поддържа венومتото на компютрите „Апъл“ като удобни за потребителя и уникални по природа. Ако „Апъл“ успее да постигне мсичко това, възвръщането на позициите на компанията ще се ограничи до две на брой.

#### *Въпроси за анализ:*

1. Съставете таблица, използвайки принципа на SWOT анализа. Използвайте направения анализ, за да отговорите на следващите въпроси.
2. Обсъдете защо мениджърите от различните функционални сфери трябва за координират усилията си.
3. Как трябва да избират приоритетни цели мениджърите на „Апъл“.
4. Дефинирайте собствена критериална база за ефективността на предложените в казуса решения.

## 14. СИСТЕМЕН АНАЛИЗ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА МЕНИДЖМЪНТА КАТО ПРОЦЕС. БАЛАНСИРАНА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ (BSC)

### 1. Теоретични основи

#### Системен анализ. Същност.

Систематично проучване на системите, процедурите и управленските процеси на организацията, за да се определи степента, до която те функционират ефективно в осъществяването на целите на организацията, и за да посочи къде се изискват подобрения.

**Основни области на приложение в организациите** – концепция на висшия мениджмънт; цели и организация; планове и мениджмънт; финанси; иновации; маркетинг; наука за мениджмънта; информационни технологии; мениджмънт на персонала; взаимоотношения между наетите служители; климат на организацията; стил на мениджмънта; контрол.

#### Същност на балансираната система от показатели за ефективност (BsC).

Развитието на теорията за управление довежда до появата на концепцията *Balanced Scorecard (BSC)*, която нейните създатели – Робърт Каплан и Дейвид Нортън – определят като „инструмент, позволяващ трансформиране на мисията и стратегията на организацията в изчерпателен набор от показатели за дейността, които служат като основа на системите за стратегическо управление и контрол“.

Тази теория днес се радва на всеобщо признание и независимо от наличието на множество аналогични методики и все по-често се възприема като „стандарт де-факто“.

Системата с балансирани показатели, в своя класически вариант съдържа четири перспективи, отразяващи жизнено важни за функциониране на организацията дейности.

Всяка перспектива съдържа в себе си въпрос, с който тя се асоциира. Отговорите на тези въпроси се явяват цели, достигането на които гарантира изпълнението на стратегията. Между перспективите съществуват ясно очертани причинно-следствени връзки.

Системата с балансирани показатели за ефективност е:

- **Философия** – „Ако не можеш да измериш – не можеш да управляваш“ Робърт Каплан, Дейвид Нортън.
- **Методология** – разглежда организацията в четири различни, но балансирани, перспективи (финанси, процеси, клиенти, знания). Явява се динамично развиваща се методика, която все по-вече разширява използването възможностите на персонала и информационните технологии.
- **Система** – от взаимосвързани показатели по цели, мерки, инициативи и задачи, описващи в съвкупност стратегията на организацията и начините за нейното реализиране. Балансираната система е не просто система за измерване, а система за стратегическо управление на организацията.
- **Инструмент** – при подходяща реализация на BSC, тя се превръща в основен инструмент за планиране и наблюдение на действията, които да доведат до успешно изпълнение на стратегическите цели на организацията.
- **BSC се явява инструмент за реализация на стратегия**, а не нейната разработка. Така, че ако няма стратегия, няма и необходимост от BSC.

### **Резултати.**

- Комплексна и задълбочена оценка за състоянието и перспективите за развитие на бизнеса;
- Корпоративен език, който създава конструктивна среда за общуване в компанията;
- Ядро на база знания на компанията;
- Средство за анализ и средство за постигане на поставените цели;
- Инструмент за адаптация към бързо променящата се бизнес среда.

### **Ползи.**

- Реализира стратегията;
- Стратегията се превръща в част от ежедневната дейност;
- В реализиране на стратегията са включени всички служители;
- Бюджета се базира на ефективността на процесите, а не на интуицията на ръководителите;
- Едновременно отчитане на нефинансови показатели и финансова ефективност;
- Причинно-следствена връзка между показателите;
- Разностранни перспективи за оценка на ефективността.

### **Перспективи.**

- В теорията Balanced Scorecard, картата на стратегията се създава в разреза на стратегически перспективи (*perspectives*). Авторите на концепцията Balanced Scorecard предлагат четири перспективи: финанси, клиенти, вътрешни процеси, обучение и ръст.
- Важен компонент на стратегическите карти се явяват причинно-следствените връзки (*cause and effect linkages*), които свързват изброените перспективи. Те показват логиката на бизнеса, следването на която трябва да доведе до успех.

- В качеството на пример показващ взаимовръзките между перспективите може да се даде следната верига.
- Добра печалба, от удовлетворени клиенти, поради качествени процеси, създадени и използвани от професионални сътрудници.
- Отделянето на причинно-следствените връзки между различни цели позволява да се формира цялостна картина на това как трябва да се развива компанията.

## **2. Въпроси за дискусия и анализ**

- Какво включва системният анализ по своята същност?
- Кои са основните области за приложението му в организациите?
- Дефинирайте същността на балансираната система от показатели за ефективност (BsC).
- Какви са резултатите, ползите и перспективите пред балансираната система от показатели за ефективност (BsC)?

## **3. Практикум**

### ***Казус: „Новият сайт на Община Бургас“***

Новият сайт на Община Бургас – <http://www.obstina-bourgaz.org/> – стартира от средата на 2008 г. При разработването му са спазени изискванията на Наредба за електронните административни услуги, Приета с ПМС № 107 от 19.05.2008 г., обн., ДВ, бр. 48 от 23.05.2008 г., в сила от 13.06.2008 г.

Основна цел на сайта на Община Бургас е, чрез насочен към потребителя дизайн и интерфейс, да:

- Предоставя публична информация за резултатите от нейната дейност.

- Предоставя връзка към административните услуги (включително и електронни), извършвани от Община Бургас.
- Осъществява достъп до определени информационни ресурси.
- Дава възможност на потребителя да изразява мнението си или да отправя сигнали и запитвания в удобен за него вид.
- Осъществява връзка с други институции от държавната администрация.

Очакваните резултати са свързани със създаване на условия за прозрачност в работата на Община Бургас като институция и проследяване на динамиката на мнението на гражданите на Община Бургас.

В процеса на разработката на сайта Община Бургас предоставя на фирмата-изпълнител на проекта своите виждания за съдържанието на сайта, определя зоните на публичен достъп и на тези с потребителско име и парола, както и правата на всеки потребител, който ще поставя информация на сайта, нomenclатура на показателите за първично изграждане на мениютата и подменютата.

Сайтът е насочен преди всичко към гражданите и гостите на града, които искат да получат актуална информация за събитията в него. Полезни информационни услуги са: административната карта – все още единствената динамична карта в сайтовете на българските общини; информацията за временната организация на движението в текстов вид и с възможност за показване на карта; проекти на предстоящи за изграждане обекти; космически мониторинг на околната среда, осъществяван от Института за космически изследвания към БАН; мониторинг на качеството на атмосферния въздух с информация, актуализирана на всеки час.

Специално за гостите на общината е разработен и сайт на Туристическия информационен център с полезна инфор-

мация, много снимки от съвременния Бургас, видеоархиви, програми за културните събития. В допълнение, на сайта на общината 24 часа в денонощието, седем дни в седмицата се излъчват на живо кадри от центъра на града чрез монтираната на сградата на общината видео камера.

За подобряване на процесите по административно обслужване на гражданите е предоставена възможност за он-лайн справки за проверка на финансовите им задължения към общината и за състоянието на заведените от тях документи в деловодството. В раздела „Административни услуги“ са описани всички административни услуги по направления с информация за срока и цената за извършване, както и за необходимите за заявяването ѝ документи. За някои от услугите се предоставят он-лайн и образци за попълването формуляри. Работи се за осигуряване на възможност за он-лайн регистрация на заявления за услуги.

Гражданите са важен коректив в работата на администрацията и тяхното мнение е от изключително значение за насочване на дейността ѝ в определена посока и непрекъснато подобряване качеството на административните услуги. Ето защо важно място в сайта е отредено на анкетите. Постоянни са анкетите за качеството на обслужването и за проблемите с шума. На определен период от време се публикуват он-лайн анкети за проучване на общественото мнение по въпроси като „Какво искате да се случи в Община Бургас?“ и „Какво бихте желали да има в новата паркова територия в Морската градина?“. По този начин са идентифицирани важни проблеми, тъй като 32 % от гласувалите желаят по-добри пътища, а по 22 % искат да стане по-чисто и да се увеличат чуждестранните инвестиции. В новата част на Морската градина 24 % искат да видят балнеоложки център, предлагащ терапия с лечебна кал и луга, а 20 % – повече атракциони.

В раздел „Административни актове“ се публикуват не само действащите нормативни документи, но и проектонаред-

бите на общината, които могат да бъдат разгледани и дискутирани от всички граждани. Всеки гражданин може да изпрати и своето мнение и предложение за промяна на текстовете, преди те да бъдат окончателно прието от общинския съвет.

Стилът на открито и прозрачно управление в Община Бургас е подчертан и чрез публикуването на сайта: регистър на общинските имоти и местата за реклама в града, както в текстов вид, така и с възможност за показване върху картата, с което Бургас е все още първият и единствен град в България, който използва атрактивната уеб-базирана ГИС-технология; отчетата на кмета; проектите за бюджет и отчетите за изпълнението му; ежедневно публикуваните обяви и съобщения; разделите с информация за обществени поръчки и концесии. В духа на достъпното и открито управление е и разделът от сайта, посветен на омбудсмана.

Успехът на един сайт на структура от централната и местната администрация зависи не толкова от дизайна, колкото от осигуряването с актуална информация. Тук голяма роля имат от една страна отличното взаимодействие на служителите от дирекция „ИОТ“ с фирмата-изпълнител, така и създадената вътрешна организация в Община Бургас. За оптимизиране на процеса по актуализация на сайта, в дирекция „ИОТ“ е разработена инструкция за поставяне на данните. Със заповед на кмета са определени длъжностните лица, които публикуват информация, а също така и разделите, до които имат достъп. По този начин са дефинирани отговорностите към публикуването на информация за всяка една специфична дейност, извършвана от администрацията. Навременното и точно публикуването на новини за актуални събития, както и превода им на английски език се дължи на добрата организация, създадена в дирекция „Култура, маркетинг и реклама“.

Резултатите от работата на екипа са налице: за второто полугодие на 2008 г. броят на посещенията нараства над 5 пъти.

Прогнозата на експертите е в следващите години броят на посетителите на сайта да прехвърли 2 милиона.

#### *Въпроси за анализ:*

1. Дефинирайте критериите за ефективност в така представения казус. Изведете възможностите и заплахите при реализацията на представената практика.
2. Представете стъпките, които ще предприемете, за да приложите системен анализ в представената ситуация.
3. Откривате ли елементи за приложимост от Балансираната система за показателите за ефективност в предложената добра практика и в кои области.
4. Представете Ваши идеи за приложението на Балансираната система в идентични ситуации от практиката.



## 15. УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В ОРГАНИЗАЦИЯТА. ТОТАЛНО УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО (TQM)

### 1. Теоретични основи

#### Базова концепция.

През 70-те години на XIX век в оръжейните заводи на Семюел Колт се ражда идеята за стандартно качество – изделията се събират не от подобрани, а от случайно избрани детайли, т.е. от взаимно заменяеми детайли. Преди събирането детайлите се проверяват с помощта на калибри и негодните се бракуват. Контролът и бракуването се осъществяват от специално обучени контрольори.

През 20-те г. на XX век Форд създава конвейрното производство и въвежда изходящ контрол на производството на комплектуващите детайли. Той създава също така отделна служба за технически контрол, независима от производството.

През 1924 г. на XX в. д-р Шухарт предлага метод за построяване на диаграми, известни днес на целия свят като контролните карти на Шухарт. Статистическите методи, предложени от Шухарт, предлагат инструмент, който позволява да се увеличи броят на произведените годни изделия.

Създават се служби по качество, които за разлика от отделите по технически контрол, се занимават не с бракуване на продукция, а с превенция. Чрез контрола на неголям брой случайно избрани изделия от дадена партида се проверява системата за осигуряване на качеството в производството.

Според базовата концепция за управление на качеството, потребителят трябва да получава само годни изделия, съответстващи на стандарта. Основните усилия трябва да бъдат насочени към управление на производствените процеси, осигурявайки увеличаване процента на произведените годни изделия. Тази концепция позволява значително да се повиши

ефективността на производството при достатъчно високо качество на продукти и услуги. В същото време се разбира, че за всеки производствен процес съществува предел на успешно произвежданите годни изделия, който не зависи от самия процес, а от съвкупната дейност на организацията.

Противоречие – при достигане на този предел на произведените годни изделия отново възниква противоречието между повишаване на ефективността от една страна и качеството от друга.

#### Управление на качеството.

През 1950 г. д-р Деминг изнася серия лекции пред водещи японски бизнесмени, с която поставя началото на програмата с основна идея за управление на качеството: **Качество на продукцията = Качество на труда + Качествен мениджмънт.**

Според концепцията „0 дефекти“ усъвършенстването на системата като цяло се осъществява чрез:

- Непосредствено участие на висшето ръководство в решаване на проблемите на качеството.
- Запознаване на всички сътрудници с основните методи за осигуряване на качество.
- Мотивиране за висококачествен труд на сътрудниците.
- Благодарение на последователното осъществяване на идеите на автори като Деминг, Джуран и Каори Ишикава, Япония от страна, бедна на природни ресурси и разорена от войната, става една от най-богатите страни в света.
- Противоречието между повишаването на качеството и ръста на производствената ефективност бива преодоляно. Прилагането на нови идеи позволява едновременно да се повишава качеството и да се намаляват производствените разходи.

### **Въведение в TQM.**

TQM не се явява абстрактна философия. Подходът за внедряването ѝ трябва да съответства на културата и историята на всяка организация.

Сред множеството от концепции се откроява една, поради своята история, доказани приноси и неоспорими качества. Нарича се Тотално управление на качеството (TQM) и почти половин век се прилага в полза на успеха и развитието, първоначално в Япония, а впоследствие и в целия свят. TQM обобщава водещия световен опит в областта на бизнеса.

TQM е философия, която не само пропагандира постоянни промени, но и самата тя се променя непрекъснато. Внедряването ѝ в една организация дава гаранция на заинтересованите страни за отлично качество, добра организация и стабилност.

### **Определение.**

- **Общо организационен метод** за непрекъснато подобряване на качеството на всички организационни, производствени и сервизни процеси.
- **Начин на мислене и работа** с цел достигане на непрекъснато усъвършенстване, осъществявано при въвличане на всички служители и насочено към потребителите.
- **Философия на работа** и ред, ръководещи принципи, които се явяват база за постоянно подобряване дейността на организацията.
- **Еволюционна система**, получила развитие благодарение на успехите на промишлеността и постоянно подобряващите се продукти, насочени към удовлетворяване на потребителите в бързо променящия се свят.
- Концепцията TQM се развива в продължение на много години от организации, търсещи пътища за подобряване на качеството на своите продукти.

### **Главна идея.**

- Състои се в това, че организацията трябва да работи не само над качеството на продукцията си, но и над качеството на организацията като цяло, включително и над работата на персонала.
- Постоянното едновременно усъвършенстване на тези три променливи (продукция, организация, персонал) позволява постигане на по-бързо и ефективно развитие на бизнеса. Качеството се оценява по трите показателя – постигане на удовлетвореност сред клиентите, подобряване на финансовите резултати и задоволство на служителите от своята работа.

### **Принцип на действие.**

Може да се сравни с топка лежаща на наклонена плоскост. За да остане топката на определено ниво, тя трябва да се поддържа от долу или да се изтегля нагоре.

### **Базови принципи.**

- **Концентрация върху потребителя** – организациите, използващи TQM, съсредоточават вниманието си върху потребителите и за удовлетворяване на техните потребности. Те са в състояние бързо да реагират на променящото се потребителско търсене и да съсредоточават ресурсите си върху дейности, които удовлетворяват потребителите.
- **Непрекъснато усъвършенстване** – организациите, използващи TQM, усъвършенстват непрекъснато процесите, което води до по-високо качество на продуктите. Постоянното усъвършенстване включва използване на научен подход – анализ на факти, базирани на факти действия, проверка на резултатите и т.н.
- **Всеобщо участие** – организациите, използващи TQM, постигат тотално участие на персонала при реализи-

рането на дейностите по непрекъснато усъвършенстване на взаимоотношенията с потребителите.

- **Обществени мрежи** – организациите, използващи TQM, участват в общественото обучение (т.е. обменят знания с други компании), за да: избегнат повторно изобретяване на методи; реализират TQM на практика; създадат култура на качеството.

#### **Ползи.**

- Практиката показва, че квалифицираното използване на TQM осигурява:
- Увеличаване степента на удовлетвореност на клиентите от предлаганите им продукти;
- Подобряване имиджа и репутацията на организацията;
- Повишаване производителността на труда;
- Повишаване на печалбата;
- Повишаване качеството и конкурентоспособността на продуктите;
- Осигуряване на икономическа устойчивост на организацията;
- Обезпечаване на рационалното използване на всички видове ресурси;
- Повишаване на качеството на управленските решения;
- Внедряване на най-новите постижения в техниката и технологиите.

#### **Основни правила за внедряване.**

- Ръководството трябва да е усвоило TQM, да следва програма за внедряване и да достига конкретни резултати;
- Необходима е промяна на организационната култура на организацията, преди прилагането на принципите на TQM да започне да дава резултати;
- TQM е революция в областта на философията на мениджмънта, но е само еволюция в областта на внедряване на технологиите.

- TQM е общо усилие, което интегрира усилията на всеки член на организацията;
- TQM се базира на четири стълба – изпълнение на очакванията на потребителите; непрекъснати подобрения; служители, притежаващи големи пълномощия и възможности; работа в екип;
- Необходими са 5 до 10 години преди принципите за TQM да станат неотменна част от структурата на организацията.

#### **TQM култура.**

- Познават се очакванията на потребителите (външни и вътрешни) и е налице стремеж за тяхното реализиране;
- Работниците са горди, че работят в организация, която им предоставя право на собственост върху качеството и подходящи условия за работа върху подобряването му;
- Системата за управление се ръководи от принципа за вземане на прозрачни решения и на разпределена отговорност. Мениджърите се явяват лидери, учители или треньори;
- Правилото за „предотвратяване на проблемите“ се разглежда като жизнено важно условие за успех на организацията;
- Използва се системен подход и се признава, че той обезпечава големи възможности за подобрения;
- Успехите се измерват само чрез степента на удовлетворяване на очакванията на потребителите;
- Ръководи се от визии за бъдещето и притежава планове за тяхното реализиране.

#### **Организационно съвършенство.**

Концепцията за организационно съвършенство, обхваща управлението на процеси, проекти, промени в структурата на

организацията, чрез прилагане на информационни технологии, ресурси и знания с цел повишаване на ефективността.

Концепцията е насочена към непрекъснато усъвършенстване на организацията, като за целта основно внимание се отделя на съгласувано управление на пет ключови компонента от дейността ѝ:

- Управление на процеси;
- Управление на проекти;
- Управление на промени;
- Управление на знания;
- Управление на ресурси.

## 2. Въпроси за дискусия и анализ

- Защо следва да се управлява качеството в различните организации?
- Каква е същността на концепцията тотално управление на качеството TQM?
- Каква е нейната значимост за мениджмънта?
- Коментирайте спецификата на концепцията организационно съвършенство.
- Дайте практически примери за ключовите компоненти на концепцията организационно съвършенство.

## 3. Практикум

*Казус: Проект „Добро управление, организационна култура и лидерство в подкрепа на иновации“*

В средата на 2007 девет пилотни български общини стартират проект „Добро управление и организационна култура на българските местни власти“, чията основна цел е да развие антикорупционен капацитет на ниво местно самоуправление. Проектът се реализира в партньорство с Трансформа

(TransFORMA), Връзки с неправителствени организации (NGO Links), Бюро по интегритет в Амстердам (The Integrity Bureau of Amsterdam), Фондация за реформа в местното самоуправление и Център за либерални стратегии (ЦЛС) с финансовата подкрепа на Програма МАТРА на холандското Министерство на външните работи. Представители на деветте пилотни общини – Велико Търново, Козлодуй, Кърджали, Мездра, Монтана, Пазарджик, Панагюрище, Сливен и София са запознати с възможностите за повишаване на интегритета в общините си. На български терминът интегритет (от латински) се превежда като честност, почтеност, непокуареност. Четири са основните типа инструменти за усилване и поддържането му – подобряване качеството, подобряване предоставянето на информация и усилване прозрачността, регулиране поведението на служителите, както и подобряване самооценката. Те са създадени за постигане по-голяма прозрачност в работата – ключово условие, за да се ползва всяка публична институция с доверие.

В десетте пилотни общини са създадени Местни инициативни групи с цел разработване на план за подобряване на интегритета. Всяка група се състои от държавни служители, представители на гражданското общество и при възможност външни експерти. Преди изработването на план се прави анализ и се идентифицират слабите места – чувствителните зони. За целта се организират няколко семинара със служителите и се прави опис на основните проблеми, свързани с интегритета. Подобни семинари се организират и за външни експерти, граждани, бизнесмени, журналисти и др., тъй като те имат странични впечатления от работата на администрацията. Според резултатите от семинарите, се планират и следващи срещи за подобряване на ситуацията или с други думи за вземане на решение кои инструменти за подобряване и поддържане на интегритета да се приложат.

Следващата стъпка е групата да изготви работен вариант на план за действие. Планът има поне 2 фази. Първата фаза се занимава с основните и от първостепенна важност теми, които ще бъдат адресирани в период от 2 години. Следващата фаза е планиране на базата на опита от първата фаза, както и резултатите от наблюдението и оценката. Планът се представя на местния Общински съвет и след одобрение се прилага.

Представители на пилотните общини имат възможността да се запознаят и с практиките на своите колеги от общините Амстердам, Хага, Борселе и Берхен оп Зоум в сферата на подобряване интегритета на местно ниво. По време на обучителното пътуване са засегнати теми като вътрешен контрол на общинските служители и Закона „Vibob“ (процедури по издаване на разрешения за дейност, предоставяне на субсидии и правила за обществени поръчки).

През 1996 г. холандските криминалисти Фиджнаут и Бовенкерт докладват на парламентарен съвет за полицейските методи на разследване на случаи на организирана престъпност, съгласно които Амстердам трябвало да се смята за „център“ на организираната престъпност на национално и международно ниво. За някои от въвлечените криминални групи се твърди, че са изградили силни икономически позиции в хотелския и кетъринг бизнес, хазартния и имотен бизнес главно в централните квартали на града и особено в квартала на червените фенери. Що се отнася до квартала на червените фенери, според експертите, криминогенните елементи и групи са добили изключителна икономическа мощ благодарение на незаконно придобито недвижимо имущество и пари. В резултат на това, те де юре и де факто са хората, които определят кой и до каква степен може да развива незаконна и/или законна дейност и по този начин изцяло да определят обществения безпорядък или порядък на тази територия. Според експертите нерешителността на местните власти създава хранителна среда за нелегални и криминални дейности в квартала на червените фенери.

В отговор на това, администрацията на Амстердам решава наред с другите неща да обърне по-голямо внимание на административния подход, за да противодейства на разпространението на организираната престъпност. Основна предпоставка за прилагането на подхода е службите, предоставящи публични административни услуги, да извършват и криминални дейности. Когато криминалните организации са изключени от договори за предоставяне на публични услуги или от получаване на субсидии или разрешителни за определен вид дейности, тогава инвестирането на криминално придобития капитал и проникването му в легални икономически сектори до голяма степен ще бъде затруднено. За тази цел са създадени административни отдели за борба с престъпления, с които преди са се занимавали полицията и съдебната система.

В Амстердамското бюро за интегритет работят десет души, а задачите им са разнообразни, включително проверка на фирмите, спечелили търгове или обществени поръчки. В продължение на шест месеца – това е максималният срок – експертите събират голяма по обем информация – финансови отчети за три години назад, изпълнение на предишни обекти, нерегламентирани връзки, публикации в местния и централния печат. Ако бъдат открити някакви нередности, те трябва да бъдат отстранени от фирмата в рамките на 48 часа. Няма случай, в който кметът да не се е съобразил със заключенията на бюрото. За десет години амстердамското бюро за интегритет е спестило на кметството милиони евро само от възлагането на обекти на нелоялни фирми. В случаите, в които става въпрос за интегритет, се обръщат към Бюрото за съдействие и специалистите предоставят съвета си за това как съответната ситуация трябва да бъде разрешена.

За всяко управление са нужни ясни правила, конкретни регламенти и строг контрол дали се прилагат. В Хага например, има отлична система за жалби и въпроси на гражданите, изградена и усъвършенствана през годините. Там всеки месец



местната администрация публикува и справка за свободните жилища и наетите апартаменти. Така всеки сам може да провери, дали всичко е в реда на нещата. Общината трябва да взема решения от всякакво естество и е необходимо добре да преценява интересите на всички.

#### *Въпроси за анализ:*

1. Анализирайте позитивните практики и изведете до три такива. Аргументирайте решенията си.
2. Подгответе кратък план за действие за реализацията на идея, която сте харесали.
3. Определете областите, в които могат да бъдат прилагани принципите на управлението на качеството в представения казус.
4. Подгответе „слогън“ или „герб“ на промяната, чрез които да визуализирате идеята за позитивна промяна в средата.

## **16. БЕНЧМАРКИНГ И БЕНЧЛЪРНИНГ КАТО УПРАВЛЕНСКИ ИНСТРУМЕНТИ**

### **1. Теоретични основи**

#### **Бенчмаркинг.**

Терминът бенчмаркинг е англоезичен и няма еднозначен превод на български език. Той произхожда от думата „benchmark“, която означава белег, знак на фиксиран обект.

„Бенчмаркинг“ е начин за оценяване на стратегиите и целите на дейността на дадена организация в сравнение с първокласни, добре функциониращи релевантни организации за определяне мястото и в дадена област.

Той представлява систематична дейност, насочена към търсене, оценка и изучаване на добри примери независимо от техния размер, сфера на дейност и географско положение.

#### **Основни принципи.**

- **Взаимност** – този управленски инструмент се основава в своята дълбочина на партньорските взаимоотношения, обмяната на данни, коректността. Но задължително трябва да се съгласуват и уточнят параметрите на информацията, начинът на обмен.
- **Аналогия** – оперативните процеси между партньорите да са сходни. Аналогията на процесите и установяването на правила между партньорите е това, от което зависи процеса;
- **Измерване** – това са характеристиките, които се наблюдават в няколко организации или отдели. Целта е да се установят причините за съществуващите различия.

### **Видове бенчмаркинг.**

- **Вътрешен бенчмаркинг** – извършването му в рамките на организацията, тоест, главната му цел е измерването и усиляването на организацията, която се вглежда в себе си.
- **Конкурентен бенчмаркинг** – когато говорим за конкурентен бенчмаркинг в света на бизнеса разбираме сравняването с най-успешните практики от конкурентните организации. Основната цел на този вид бенчмаркинг е сравнението на организацията с директен неин конкурент и разкриването на добрите практики, с които конкурентът „печели“.
- **Функционален (генеричен) бенчмаркинг** – генеричния бенчмаркинг, който е по-общ, помага за изследването на цялостното състояние на процесите в организацията. Особено важното в случая е, че процесите които се изследват трябва да са общи за организациите.
- **Стратегически бенчмаркинг** – съставна част, на която се явяват оценяването на алтернативите; реализирането на стратегиите и подобряване и усъвършенстване на методите използвани в работния процес, базирани на изучен добър опит на конкурентите.

**Основни фази** – планиране; изследователска работа; наблюдение на практиките; анализ на практиките; адаптиране; последващи подобрения.

### **Най често срещани грешки.**

- Неправеното на разлика между Benchmarking и правенето на проучване.
- Да се забрави за доставчиците и задоволяването на клиентите.
- Процесът е твърде обширен и сложен, за да бъде лесно

управляван.

- Грешно поддръжане.
- Непоставяне на основна управленска линия.
- Недостатъчно задълбочено търсене на benchmarking партньори.
- Липса на етични кодове и постигнато съгласие с партньорите.

### **Предизвикателства пред бенчмаркинга в публичната администрация.**

- Нежеланието на голяма част от служителите да се промени статуквото в работния процес.
- Нежеланието на редица ръководители да признаят, че някъде и от някои нещата се правят по-добре.
- Борбата за цялостно подобрен имидж.
- Борбата за кадри и за тяхното задържане.

### **Бенчлърнинг – обучение посредством опита на другите.**

Основната цел за дейностите по бенчлърнинг (обучение посредством опита на другите) и/или бенчмаркинг (използване на добри практики) е да се намерят по-добри начини за изпълнение на задачите с оглед подобряване на цялостното изпълнение на организацията. Това обикновено се основава на по-добри резултати, постигнати в други организации.

Най-просто казано, бенчмаркинг е процес, при който една организация намира подходящи организации, с които може да сравнява собствената си организация или изпълнение. Техниката може да бъде мощен и ефективен инструмент за организационно развитие.

Бенчлърнинга подтиква организациите да се учат от силните страни на другите и да развиват методиката за неговото провеждане, създавайки уникални образци на водещия опит в тази област. Той се съсредоточава по-скоро повече върху про-

цеса на научаване от другите, отколкото да се правят сравнения. Това е един непрекъснат процес, а не едно просто сравнение на практики, факти и измерения.

### Потенциални клопки при бенчлърнинга.

- Да се ограничи търсенето на партньори за бенчлърнинг само в собствения сектор. Някои процеси – въпреки различните сектори – са общи и могат ефективно да се сравняват с различни видове организации.
- Да се съсредоточи вниманието само върху сравнителните мерки на изпълнението, без да се вземе предвид процесите и дейностите, които са довели до добрите практики.
- Да се очаква, че процеса ще протече бързо и лесно.
- Да се изразходва прекалено много време и ресурс в една определена фаза на процеса.
- Да се очаква, че всички компоненти на организацията могат да бъдат сравнявани с други организации.
- Да се поиска информация и данни без да има готовност за споделяне на собствените данни и информация с други.
- Колкото по-дълго продължи процесът на бенчлърнинг, толкова по-трудно е да се поддържа ентузиазма и ангажираността на хората.

### 2. Въпроси за дискусия и анализ

- Дефинирайте понятията „бенчмаркинг“ и „бенчлърнинг“.
- Анализирайте тяхната специфика.
- Кои са предимствата на бенчмаркинга.
- Дайте практически примери за тях.
- Коментирайте потенциалните клопки при бенчлърнинга.

### 3. Практикум

#### Практическо упражнение – „Бенчмаркинг и Бенчлърнинг“

Вие трябва да идентифицирате или да си припомните добри практики в областта на местните публични политики, за които може да намерите информация или в които сте участвали под някаква форма, или такива, които сте ползвали като граждани.

**Работа по групи:** Участниците в обучението споделят в малки групи примери за добри практики, като групата избира няколко, които да представи като модели за добра местна политика.

**Резултат от упражнението:** Кратко описание на тези практики (с отразяване на основните им силни страни) и трайната полза от тях лично за Вас и за организацията. Рационална преценка относно приложимостта им понастоящем.

Добра практика в местна публична политика	Описание	Полза от приложението	Приложимост понастоящем
№ 1			
№ 2			
№ 3			

## 17. КАРИЕРИТЕ В МЕНИДЖМЪНТА И МЕНИДЖМЪНТА КАТО КАРИЕРА

### 1. Теоретични основи

#### Понятие за кариера.

- Съвкупност от длъжности, които човек е заемал в професионалния си живот. Последователността от дейности, включва образование, обучение, придобиване на професионален опит, определяне пътя на кариерата.
- Кариерата е индивидуално следваната последователност от отношения и поведение.
- Кариерата се състои едновременно от отношения и поведение.

#### Ефективност на кариерата.

Тя се преценява не само от личността, но и от организацията в която работи тази личност. Критерии за оценка на ефективността са: резултати, отношение, адаптивност, идентичност.

#### Фундаментално използване на стратегии в кариерата.

- Само резултатите и заслугите не са достатъчни за напредване в кариерата. Оттук създаването на фасада на победител или само външен вид на човек, който може да бъде повишен, е също толкова важен.
- За да напредва човек, е от критично значение да последва социални взаимоотношения с висшестоящите и с равните по статус.
- Фасадата на екипен играч е фатална за напредването в кариерата.

- Фасадата на лоялни и отдадени на настоящия работодател, като в същото време поддържат оборота на CV-то си и всячески държат вратите си отворени. За тях нечестните и неетични поведения от време на време са необходими, за да се получи повишението, от което човек се нуждае.

**Техники** – предразполагане, заплашване, себеналагане, служене като пример, обяснение, молби.

#### „Да управляваш себе си“ .

Питър Дракър: “Все повече хора, и най-вече хората на умствения труд – ще трябва да управляват сами себе си – да намират своето място и да бъдат вечно млади и духовно жизнени за 50 годишен работен период. Ще трябва да се научат как и кога да променят това, което правят, както и как да го направят“ (2005г.).

Хората на умствения труд са изправени пред нови изисквания и отговори на въпроси като:

- Кой съм аз? Какви са силните ми страни? КАК работя?
- Къде е моето място?
- Какъв е моят принос?
- Да поемат отговорност за взаимоотношенията?
- Да планират втората половина на живота си?

#### Какви са силните ми страни?

- Дълъг традиционен период на липса на самоанализ.
- Анализ на обратната връзка.

Анализът на обратната връзка е полезен за: концентрацията върху силните страни на индивида; акцентирание върху усъвършенстването на силните страни; откриване на сферите в които „интелектуалната арогантност води до осакатяващо

невежество“; корекция на вредните навици; индикиране не нещата, които не трябва да се правят; трябва да губим колкото е възможно по-малко усилия за усъвършенстване в сфери, чужди на нашата компетентност.

### Как работя?

- Начинът е индивидуален и отразява личността.
- Какъв тип е служителя – читател или слушател.
- По какъв начин уча.
- Какви са моите качества.
- При ценностни конфликти?

### Какъв е приносът ми?

- Ролята на „професионалното планиране“.
- Новите въпроси: – С какво ТРЯБВА да допринеса?Какво искам да правя?Какъв трябва да бъде МОЯТ принос?
- Баланс на постижения, трудност, усилия, реалност.
- Резултатите да имат смисъл и значение и той да се показва.

### Отговорността на взаимоотношенията.

- Самоуправлението е равно на отговорността за поддържането на определени взаимоотношения.
- Равенство в тези отношения.
- Шефът не е звание или функция!
- Приспособяване към „шефския“ стил на работа.
- Разбиране на хората, техните силни и слаби страни.
- Ролята на задаването на въпроси.
- Хората на умствения труд ТРЯБВА да изискват от околните и да приспособяват поведението си към техните качества и начин на поведение.

## 2. Въпроси за дискусия и анализ

- Дайте свое определение за понятието „кариера“.
- Кои са основните предпоставки за успешна кариера?
- Каква е връзката между лидерството и управлението на кариерата?
- Направете коментар на различните стратегии за израсване в кариерата.
- Каква би била, вашата стратегия за кариерно развитие?

## 3. Практикум

### Тест: Умеете ли да постигате целите си?

За да се чувстваме удовлетворени от себе си, съвсем естествено си поставяме цели, към които се стремим. За да сме щастливи и мотивирани е много важно какви цели си поставяме. Трябва да намерим баланса между това да определяме нито твърде лесни, нито твърде сложни такива. Едното крие риск да забавим или спрем развитието си, а другото да се разочароваме и демотивираме.

Предлагаме ви бърз тест за мениджъри без опит, с който можете да оцените дали умеете да постигате целите си.

*Отговорете на въпросите като изберете една възможност от посочените в таблицата:*

Да, категорично	По-скоро да	Трудно ми е да преценя	По-скоро не	Не, категорично
-----------------	-------------	------------------------	-------------	-----------------

1. Рискувам, защото колкото по-голяма е дозата риск, толкова печалбата е по-голяма.
2. Реализирам се най-добре при работа в екип.
3. Непрекъснато следя собствената си работа и работата на подчинените си с цел да отстраня грешките навреме.



4. Способен/а съм да преценявам ситуацията и вземам решения само когато има разумна вероятност за успех.

5. Интересно ми е в ситуации, където голяма роля играе случайността.

6. Предпочитам ситуации, върху които мога да влияя.

7. Предпочитам добро заплащане и похвала за всяка свършена работа независимо от качеството ѝ.

8. Винаги заявявам ясно какво точно правя и кога ще го завърша.

9. При преследването на целта проявявам колебание, но се стремя да не го показвам пред подчинените си.

10. Поставям си реалистични цели с известен „резерв за маневриране“.

11. Върху успеха или неуспеха на моите начинания силно влияят външни фактори.

12. Повече се интересувам от добре свършената работа, отколкото от парите, които ще ми платят за нея.

13. Най-ефективно действам в ситуации, където имам възможност да работя самостоятелно.

14. Умея да излизам от трудни ситуации, без да падам духом, и бързо пренасочвам силите и идеите си.

15. Определям си нереалистични цели, разчитайки на голямата си упоритост.

16. Не си поставям ограничения във времето при дадено начинание, защото, ако не спазя срока, може дълбоко да се разочаровам.

17. Предпочитам да не участвам при вземането на решения в екстремни ситуации.

18. Най-добре проявявам способностите си, когато работя усилено и под напрежение.

19. Във всяко мое начинание постигнатият положителен или отрицателен резултат се дължи единствено на мен.

20. Не се ентузиазирам особено, когато ми възлагат някаква важна и отговорна работа.

### Ключ

№ на въпроса	Почти винаги	Често	Понякога	Рядко	Почти никога
1.	0	1	2	3	4
2.	0	1	2	3	4
3.	4	3	2	1	0
4.	4	3	2	1	0
5.	0	1	2	3	4
6.	4	3	2	1	0
7.	0	1	2	3	4
8.	4	3	2	1	0
9.	0	1	2	3	4
10.	4	3	2	1	0
11.	0	1	2	3	4
12.	4	3	2	1	0
13.	4	3	2	1	0
14.	4	3	2	1	0
15.	0	1	2	3	4
16.	0	1	2	3	4
17.	0	1	2	3	4
18.	4	3	2	1	0
19.	4	3	2	1	0
20.	0	1	2	3	4

## Резултати

Не можете да постигате поставените цели	Имате големи трудности с постигането на целите	Добро постижение за мениджър с малък опит	Много добър резултат	Безпроблемно постигате целите си
0%	50%	70%	80%	100%
0–39 т.	40–49 т.	50–67 т.	68–79 т.	80

## 18. УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЕНЕТЕ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР. СТРАТЕГИИ, ЕТАПИ И ПОДХОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЕНЕТЕ. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПЛАНИРАНЕ И ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ПРОМЕНЕТЕ

### 1. Теоретични основи

#### Същност на промяната.

Промяната – единствена възможност за оцеляването на една организация. Всяка организация представлява отворена, динамична и комплексна социална система и основното средство за оцеляване и устойчивост е поддържането на състояние на динамично равновесие със средата.

#### Цели на промяната.

- Да осигури избирането и реализирането на такива характеристики на системата (цели, структура и процеси), които да я доближават максимално до състоянието на динамично равновесие;
- Да създаде и реализира условия за нови принципи на поведение на хората, хармонизиращи с промените в целите, структурата и промените в организацията.

#### Основни форми.

- Еволюционна – обективен процес;
- Циклична – исторически, предсказуем процес;
- Диалектична – революционен процес.

#### Видове промени.

- Според обхвата – частични и стратегически;
- Според подготовката на промяната – изпреварващи (планирани) и последващи (реактивни);

- Според обекта – интегриращи (промени **В** системата) и реформиращи (промени **НА** системата);

#### **Свойства на промяната.**

- Скорост – степен на промяната;
- Посока – изместване на стойности;
- Магнитуда – размер на промяната;
- Форма – структура и съдържание;
- Сила – достъп до мощ чрез „изпращач и получател“, т.е. предизвикващ промяната и ползващ промяната.

Свойствата на промяната са каталитични, т.е. всяка промяна във всяка част на системата променя всички нейни части.

#### **Сложността на проблема свързан с управление на промяната в публичната администрация.**

- Публичната администрация е механизъм и в известна степен е носител на държавността;
- Произтича от закона и трябва да има устойчивост, сравнима с тази на законовата уредба;
- Обслужва централното и местното управление;
- Обслужва всички граждани и социални субекти;
- Публичната администрация по презумпция е най-устойчивата и най-инертна част на обществената система.

От друга страна, в период на цялостни изменения възниква остра необходимост от промени в целия публичен сектор, в цялата административна система, които да осигурят качествено ново равновесие и взаимодействие на публичната администрация с обкръжаващата я социална среда.

Публичният сектор трябва да се променя, не само защото има лош имидж, но и защото заобикалящият се свят го променя.

#### **Бариири за извършване на промени.**

- Компетентността и начинът на мислене на ръководители, експерти и изпълнители;

- Организационната култура;
- „Играта на актьорите“.

#### **За да променят организацията, ръководителите трябва:**

- Да променят себе си;
- Да комуникират, да информират, да водят диалог по възможно най-добрия начин;
- Да действат на база „стратегически анализ“;
- Да изследват „играта на актьорите“ с лице към промените, които искат да проведат.

#### **Модел за управление на промените.**

Модел на Донъли, Гибсън и Иванчевич – етапи.

- Установяване на необходимостта от промяна;
- Диагноза на проблема и формулиране на цели – Какъв е проблемът? Какво трябва да се направи, за да се реши? Какви резултати се очакват от промяната и как могат да бъдат измерени?
- Разработка на алтернативи за промяна и определяне на ограничителните условия;
- Избор на стратегия за реализация на промяната: едностранна власт; споделена власт; делегирана власт.
- Реализация и оценка на промяната – по време; по мащаби.

Оценката се прави чрез сравняване на резултатите с целите на организационната промяна.

#### **Основни фактори, които влияят на промяната са:**

- Количеството и качеството на информацията;
- Организационен климат;
- Стил на ръководство.

#### **Съпротива срещу промяната и стратегии за преодоляването ѝ.**

Основни причини за съпротива срещу промяната са:

- Лични и групови интереси отнасящи се до власт, икономическо положение, престиж, сигурност, професионална компетентност и доверие;
- Различия в оценките;
- Нетърпимост към промяната.

#### **Фактори на съпротива към промяната са:**

- Авторитарен (деспотичен) стил на ръководство;
- Несъвместимост на промяната с организационната култура;
- Усилия за голяма промяна;
- Бърза промяна;
- Неэффективни комуникации;
- Отрицателен опит с промяната.

#### **Стратегии за преодоляване на съпротивата са:**

- Обучение + комуникация;
- Участие + ангажиране;
- Улесняване + подкрепа;
- Преговаряне + постигане на съгласие;
- Манипулиране + кооптиране;
- Явна + скрита принуда.

### **2. Въпроси за дискусия и анализ**

- Защо е необходимо да се управляват промените в различните организации?
- Има ли връзка между управлението на промените и управлението на стреса в организациите?
- Кои са най-често срещаните причини за съпротива към промените?
- Очертайте начини и мерки за преодоляването на съпротивата към промените.

- Направете дискусия на тема „Промяната – възможност за баланс между организациите и изискванията на външната среда“.

### **3. Практикум**

#### *Казус „Управление на промените в действие „Социален отчет“ – добра практика от Община Джезоло, Италия“*

Град Джезоло има около 23 000 жители, туристически ориентирана икономика и 15-километров плаж. Градът се намира на венецианския бряг, на около 40 км. от Венеция. От край време е известен като град на забавленията и почивката, като това мото влиза и в стратегическия план за развитие на общината. Като съществен и иновативен елемент от плана местните власти разработват т.нар. социално отчитане. Въз основа на анализ на новите средства/инструменти за отчитане и отговорност, които се появяват в публичния сектор, и тези, които се използват в частния сектор, се избира най-идеалният за Джезоло инструмент за посрещане нуждите на местните жители от информация и комуникация – моделът на социалното отчитане. Авторите на проучването предлагат на местната власт да избере един от три различни типа структура на социалния отчет: 1) по стратегически области; 2) по организационна структура; и 3) по заинтересовани страни. Избран е последният вариант, тъй като той най-добре отговаря на потребностите на гражданите и бизнеса, давайки им възможност да припознаят себе си в различни групи заинтересовани страни и да разберат изпълнението на този проект, вложените ресурси и постигнатите резултати. Следваща стъпка е създаването на т.нар. работна група „социално отчитане“, чиито членове са служители от общинската администрация и те заедно предлагат 4 работни дефиниции на термина „социално отчитане“:

- Инструмент за общуване със заинтересованите страни (граждани, предприятия, комитети, асоциации) по понятен и разбираем начин относно планираните цели/индикатори за работата на общинската администрация;
- Инструмент, отнасящ се до социалната отговорност, консултациите със заинтересованите страни, които са полезни за пре-дефиниране на управленски политики и пригодяването им към новите, нарастващи потребности от конкретна област;
- Инструмент за подчертаване и популяризиране работата на общинските служители, подобрявайки съществуващите нагласи и стереотипи за работата на местната власт;
- Инструмент за подобряване вътрешната комуникация между общинския съвет и общинската администрация.

Работната група става постоянна и за комуникация с граждани, а на по-късен етап се превръща във важен фактор при успешното изпълнение на общински социални проекти. Състои се от 15 членове – директори на дирекции, IT специалист, специалист „Връзки с обществеността“ на общината, отделни експерти и други ключови фигури. В събирането на данни и анализа на резултатите от различни проучвания взимат участие повече хора, както вътрешни на организацията, така и външни, като например работодатели, преподаватели и др. Работната група идентифицира следните няколко основни указания за социално отчитане:

- Разработване и публикуване на годишен отчет;
- Ангажиране на заинтересовани страни в разработването и публикуването на годишния отчет;
- Ефективна комуникация (разработена и проектирана като част от комуникационния план) със заинтересованите страни относно ценностите на социалното отчитане и изпращане на документа до домакинствата в града;

- Използване на разбираем език за всички (социално измерение);
- Използване на икономически и финансови данни, графики и индикатори (счетоводно измерение);
- Използване на илюстрации и снимки с цел превръщане на отчета в привлекателно четиво (комуникационно измерение);
- Изготвяне на последващ анализ на удовлетвореността на потребители на публични услуги

*Процесът на отчитане може да бъде „разбит„ на следните няколко фази:*

1. Идентифициране на форми за първоначална консултация със заинтересовани страни и последващ анализ на получените данни;
2. Генериране и „разбиване“ на финансови данни, получени от финалния бюджет по категория заинтересована страна (икономическа и финансова информация);
3. Анализ на изпълнените през годината проекти откъм заложените/постигнати цели и резултати. Последните са оценени, използвайки анализ на удовлетвореността и метода на сравнителния анализ.
4. Постигане на ефективност, ефикасност и резултатност за всяка отделна дейност или проект;
5. Изработване на социалния отчет.

*Биха могли да се открият следните основни постигнати резултати:*

**На външно ниво:**

- Подобряване на обществените нагласи и знание за това как функционират публичните услуги;
- Подобряване на обществената осведоменост за предоставяните общински услуги;
- Подобряване на диалога със заинтересовани страни.

**На вътрешно (междуправително) ниво:**

- Подобряване на комуникацията;



- По-голямо включване на общински служители в иновативни процеси;
- Подобряване на сътрудничеството между отделни административни звена;
- Засилване на чувството за съпричастност и екипност.

**Въпроси за анализ:**

1. Определете основните етапи при въвеждането на промените в общината.
2. Дефинирайте основните стъпки, през които са преминали промените.
3. Определете потенциалните съпротиви към предлаганите промени и ги степенувайте по важност според Вас.
4. Кои са „най-силните„моменти в представената добра практика и защо?

**ОБОБЩАВАЩО УПРАЖНЕНИЕ – КРЪСТОСЛОВИЦА „МЕНИДЖМЪНТ И УПРАВЛЕНСКИ ТЕХНОЛОГИИ“**

										<b>М</b>											<b>1</b>	
										<b>Е</b>												<b>2</b>
										<b>Н</b>												<b>3</b>
										<b>И</b>												<b>4</b>
										<b>Д</b>												<b>5</b>
										<b>Ж</b>												<b>6</b>
										<b>М</b>												<b>7</b>
										<b>Ъ</b>												<b>8</b>
										<b>Н</b>												<b>9</b>
										<b>Т</b>												<b>10</b>

**Отговорите от кръстословицата, номерирани и подредени водоравно, включват част от основните термини от дисциплината „Мениджмънт и управленски технологии“:**

1. Единствена възможност за оцеляването на една организация и най-сигурна, нейна характеристика.

2. Неспецифична реакция на човек към всяко негативно влияние, като в резултат на това личността се подготвя към предприемане на действия. Представява също нормален начин за приспособяване към измененията на външната среда и в умерени дози е полезен.

3. Начин за оценяване на стратегиите и целите на дейността на дадена организация в сравнение с първокласни, добре функциониращи релевантни организации за определяне мястото и в дадена област.

4. Популярен автор в областта на екипната форма на работа, чието име носи една от техниките за идентифициране на екипни роли.

5. При анализа на мениджмънта на времето, като основен елемент се явява използването на техниката, свързана с идентифицирането на т. нар. „прахосници“ на времето на служителя. Много често се използва думата...

6. Питър Дракър в книгата си „Иновации и предприемачеството“ извежда т. нар. „предприемачески стратегии“. Една от тях е предприемаческо...

7. Процес, чрез който индивиди се възползват от определени възможности, без оглед на ресурсите, с които те разполагат.

8. Управленска техника, предизвикваща организациите да се учат от силните страни на другите и да развиват методиката за неговото провеждане, създавайки уникални образци на водещия опит в тази област.

9. Управленска техника, акцентираща на препроектиране на стопанските процеси, за да се достигнат подобрения на критични за оцеляването и просперитета на организацията показатели като разходи, качество, обслужване на клиентите, бързина на реакция на външната среда и др.

10. Науката за мениджмънт на хаоса, според Филип Котлър, се нарича...

## ТЕСТ ЗА САМОПРОВЕРКА

1. Ръководство е въздействието върху системата (организацията) за постигане на определени цели.

а. Вярно; б. Грешно.

2. Посочете трите основни задачи на мениджмънта според Питър Дракър.

а. ....  
б. ....  
в. ....

3. За първи път мениджмънт теорията била приложена на практика не в бизнес-организации, а в правителствени и в организации с идеална цел.

а. Вярно; б. Грешно.

4. Хомеостазис е: .....

5. През 90-те години на двадесети век настъпват промени в сферите на:

а. ....; б. ....;  
в. ....

6. Вълните на развитието по Алвин Тофлър са:

а. ....; б. ....;  
в. ....

7. Аутсорсингът е:
- а. износ на определени бизнес функции извън национални граници;
  - б. инструмент за апробиране на добри практики от лидери в съответната област;
  - в. възлагане на дейности от организацията, които са нетипични за нейния предмет на дейност на външни изпълнители.

8. Мениджмънтът в организацията идентичен ли е със задачата за създаването и поддържането на реда?
- а. Да;
  - б. Не.

9. Кое от следните твърдения не е правилно?
- а. Организациите не могат да съществуват без ред, ако не искат да бъдат застрашени техните основни цели;
  - б. Редът в организацията не позволява рационално действие;
  - в. Понятията – „планиране“, „стратегия“, „структура“, „изграждане“ и други, олицетворяват реда в организацията.

10. Хаотика е :
- а. рамково условие за преодоляване на хаоса;
  - б. наука за мениджмънт на хаоса;
  - в. модел на стратегическо маркетинг поведение.

11. Мултинационална компания е: .....

12. Кое твърдение не се отнася за лицензирането?
- а. Лицензирането е възмездно;
  - б. Правото на ползване на продуктите и услугите е ограничено във времето и пространството;
  - в. Удължава се жизненият цикъл на изделия, технологии и др.;
  - г. Няма навлизане на труднодостъпни пазари, което да е трайно.

13. Кои твърдения се отнасят за франчайзинга?
- а. Разпространението му е в точно фиксирани граници;
  - б. Дейностите се осъществяват без определено заплащане;
  - в. Франчайзингът е една от степените на интернационализацията на бизнеса;
  - г. Срокът на ползване на продуктите и услугите при франчайзинга е точно фиксиран.

14. Кое твърдение не се отнася за информационното общество?
- а. Информационното общество е общество с качествено нова структура, организация и обществени отношения;
  - б. Информационното общество е резултат от промените предизвикани при използването на новите информационни и комуникационни технологии;
  - в. Чрез информационното общество не се елиминира фактора „разстояние“;
  - г. Глобалният достъп и използването на информационните и комуникационни мрежи и услуги се осъществява без национални, географски или други ограничения за обмен на информация, научни, духовни и др. постижения.

15. Има ли алтернатива преходът към информационното общество?
- а. Да;
  - б. Не.

16. Сред принципите на политиката за развитие на информационното общество са:
- а. Подкрепа на конкуренцията;
  - б. Ограничаване на достъпа до различни информационни мрежи;
  - в. Уеднаквяване на културните и езикови различия;
  - г. Равни права за достъп до информационните ресурси;
  - д. Признаване на необходимостта от глобално сътрудничество и внимание към по-слабо развитите страни.

17. Стратегията за развитие на ИО в Република България определя националните приоритети за преход към ИО в законодателен, икономически, технологичен и социален план, както и произтичащите от тях дейности.

- а. Вярно;                      б. Грешно.

18. От една страна знанието представлява система от информации, които съдържат факти, мнения, идеи, теории, принципи, модели и т.н., а от друга страна е вътрешно, неформално знание, което представлява личното умение, индивидуален опит и включва индивидуалните вявания, перспекиви и ценности.

- а. Вярно;                      б. Грешно.

19. Кое твърдение относно управлението на знанията е неправилно:

- а. Управлението на знанията е интегрален подход към създаване, натрупване и в определена степен управление на знания;
- б. Знанието се използва при обучение, решаване на проблеми и приемане на решения в организациите;
- в. Нуждата от постоянно актуализиране на знанията, в наше време при използването на съвременните ИКТ, отпада.

20. Според систематичния подход към управление на знанието:

- а. са важни резултатите;
- б. са важни определенията за знание;
- в. са важни процесите;
- г. са важни технологиите.

21. Персонализация е:

- а. подход ориентиран в голяма степен към съхранение на формални знания;

б. подход ориентиран в голяма степен към съхранение на неформални знания;

в. подход ориентиран в голяма степен към съхранение на информация;

г. никое от изброените.

22. Кои твърдения се отнасят за предприемача?

- а. не поема рискове;
- б. носител и подбудител на инициативата за действие;
- в. трансформатор на икономическата система;
- г. не признава новото знание.

23. Бизнес-планът е:

- а. Вид производствен план;
- б. Вид финансов план;
- в. Пътна карта с описание за цели и как да се стигне до тях;
- г. Вид маркетингов план.

24. Правила за разработване на бизнес-план са:

- а. Не обяснявайте с думи, а показвайте (графики, снимки);
- б. Бъдете пределно ясен, кратък и точен;
- в. Използвайте прилагателни;
- г. Използвайте текст там, където е възможно да използвате числови стойности, графики и диаграми.

25. Кризата представлява: .....

26. Фактори пораждащи криза в организациите са:

- а. ....;
- б. ....;

- в. необосновани рискови действия;
- г. .... ;
- д. ....

27. Екипът е: .....  
 .....  
 .....

28. Посочете три разлики между екип и работна група:
- а. .... ;
  - б. .... ;
  - в. ....

29. Сред характерните черти на проекта са:
- а. насочен е към постигане на ясно дефинирана цел (цели);
  - б. няма начало и край (не е определен във времето);
  - в. има определено количество ресурси;
  - г. специално сформиран екип за реализация на проекта;
  - д. няма предварително определени, измерими и устойчиви резултати.

30. Основните групи проекти са:
- а. .... ; б. ....

31. Избройте три основни предимства на проектното управление:
- а. .... ;
  - б. .... ;
  - в. ....

32. Реинженерингът като управленска концепция възниква и се формира от стремежа практически да се разрешат съществуващите проблеми.
- а. Вярно;                      б. Грешно.

33. Характерните черти на реинженеринга са:
- а. мултидисциплинарни екипи;
  - б. комбиниране на няколко операции в една;
  - в. отговорният мениджър не е единственото лице за контакт;
  - г. поливалентност на стопанските операции;
  - д. изпълнението на операциите е непоследователно.

34. Управлението на времето е проблем за всички ръководители, както за тези от частния сектор, така и за тези от публичния сектор.
- а. Вярно;                      б. Грешно.

35. Основните прехосници на времето на мениджърите са:
- а. лошо планиране;
  - б. .... ;
  - в. .... ;
  - г. ....

36. Стресът представлява: .....  
 .....  
 .....

37. Стресът в умерени дози е полезен и засилва мотивацията и продуктивността.
- а. Вярно;                      б. Грешно.

38. Последствията от стреса могат да бъдат:
- а. физиологически;                      б. .... ;
  - в. .... ; г. ....

39. Ефективността не е едно от основните оценъчни понятия на управлението.
- а. Вярно;                      б. Грешно.



40. Функционално-стойностният анализ е насочен към повишаване на ефективността от използването на материалните, човешките и финансовите ресурси в организацията.

- а. Вярно; б. Грешно.

41. Мениджмънтът „Хошин“ обединява дейността на хората, работещи в една организация, така че тя да може да достигне своите основни цели бързо, но да не реагира на промените се външна среда.

- а. Вярно; б. Грешно.

42. Ако няма стратегия, няма и необходимост от балансираната система от показатели за ефективност (BSC).

- а. Вярно; б. Грешно.

43. Концепцията TQM се състои в това, че организацията трябва да работи не само над качеството на продукцията си, но и над качеството на организацията като цяло, включително и над работата на персонала.

- а. Вярно; б. Грешно.

44. Бенчмаркингът като управленски инструмент представлява:

- а. външно-търговска операция;
- б. техника, спомагаща за сравняване на организацията спрямо признати лидери в съответната област;
- в. теоретична школа;
- г. нито едно от посочените.

45. Избройте видовете бенчмаркинг:

- а. .... ; б. конкурентен;  
в. .... ; г. ....

46. Бенчлърнингът подтиква организациите да се учат от силните страни на другите и да развият методиката за неговото провеждане, създавайки уникални образци на водещия опит в тази област.

- а. Вярно б. Грешно

47. Коя от следните предпоставки не е правилна?

- а. промяната е единствената възможност за оцеляването на организацията;
- б. промяната е средство за въвеждане на нови технологии;
- в. чрез промяната се установява динамично равновесие между организацията и средата.

48. Кои са основните цели на промяната?

- а. .... ;  
б. ....

49. Основните свойства на промяната са:

- а. .... ;
- б. посока;
- в. .... ;
- г. .... ;
- д. сила.

50. Промяната чрез принуда се извършва по-бързо.

- а. Вярно б. Грешно

## ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

- **Атали, Ж.**, Да оцелеем в кризите, Рива, 2011
- **Борисов, Б., Др. Маринов**, Ролята на знанието, обучението и компетенциите в организациите от публичния сектор, СА „Д.А.Ценов“, 2016
- **Бланчард, К., Дж. Брит**, Кой уби промяната?, Класика и стил, С., 2010
- **Бок, Л.**, Новите правила, Бард, 2015
- **Гибсън, Р.**, Преосмисляне на бъдещето, Екслибрис, 2003
- **Гратън, Л.**, Жизнена стратегия, Класика и стил, С., 2003
- **Гюрова, В., В. Божилова**, Магията на екипната работа, Европрес, С., 2006
- **Донъли, Дж., Дж. Гибсън, Дж. Иванчевич**, Основи на мениджмънта, С., 1997
- **Дракър, П.**, Мениджмънт в следващото общество, Класика и стил, С., 2006
- **Дракър, П.**, Мениджмънт предизвикателствата на 21 век, Класика и стил, С., 2001
- **Дракър, П.**, Новаторство и предприемачество, С., 1992
- **Дракър, П.**, Пост-капиталистическото общество, С., 2000
- **Кови, Ст.**, Седемте на вика на високо ефективните хора, Кибеа, С., 2008
- **Котлър, Ф., Дж. Каслионе**, Хаотика, Локус, 2009
- **Котър, Дж.**, Сърцето на промяната, „Класика и стил“, С., 2003
- **Крейнър, Ст.**, Ключови идеи в мениджмънта, ИнфоДар, С., 2005
- **Люки, Р., М. Биър**, Управление на промяната и прехода, „Класика и стил“, С., 2005
- **Нордсром, К., Й. Ридерстреле**, Funky Business – бизнесът на бъдещето, ИнфоДар, 2004
- **Панайотов, Д.**, Мениджмънт и лидерство, НБУ, 2008
- **Порас, Дж., Ст. Емери**, Създали успехи, 2008
- **Праhalat, С.К., В. Рамасвами**, Бъдещето на конкуренцията, Класика и стил, 2009
- **Преосмисляне на бъдещето**. Сборник, С., Екслибрис, 2003
- **Рибарска, Е., В. Василев**, Публичен мениджмънт, БОН, Бл., 2009
- **Рибарска, Е.**, Управление на промените в публичния сектор, С., 2004
- **Ригио, Р.**, Въведение в индустриалната/организационната психология, Дилок, С., 2006
- **Тофлър, А., Тофлър, Х.**, Революционно богатство, Лик, 2007
- **Тофлър, А., Тофлър, Х.**, Новата цивилизация, С., 1995
- **Фрийдман, Т.**, Светът е плосък, Лик, 2006
- **Уелч, Дж.**, Джак – право от сърцето, Класика и стил, С., 2005
- **Фламхолц, Е., И. Рандъл**, Корпоративна култура, МаК, С., 2016
- **Хамър, М.**, Дневният ред, Класика и стил, С., 2006
- **Харвард бизнес скуул**, Управление на кризи, Класика и стил, С., 2007

- **Харвард бизнес скуул**, Управление на таланта, Класика и стил, 2009
- **Хепъл, М.**, Как да спечелим по един час всеки ден, Локус, С., 2014
- **Чоудхари, С.**, Мениджмънт на 21 век, Инфра-М, Москва, 2002
- **Шваб, Кл.**, Четвъртата индустриална революция, Хермес, 2016
- **Ярних, В.И.**, Успешно управление в условия на кризи, Софт-трейд, 2007
- **Институт „Уърлдуоч“**, Може ли един град да бъде устойчив, Състоянието на планетата 2016, Книжен тигър, С., 2016

**Валентин Василев**  
**Олга Чорбаджийска**  
**Цветелина Бельовска**  
**МЕНИДЖМЪНТ**  
**И УПРАВЛЕНСКИ ТЕХНОЛОГИИ**

*Българска*  
*Първо издание*

Рецензенти: проф. д.ик.н. Стефан Симеонов  
проф. д-р Борислав Борисов

Дизайн на корицата Олга Чорбаджийска

Предпечатна подготовка Митко Ганев

Формат 60×84/16  
Печатни коли 10

Издавателство „Пропелер“, София  
тел. 02/978 32 21, 0888 495 688

Печат „Диджитал Принт Експрес“, София