

# МЕНИДЖМЪНТЪТ В СЪВРЕМЕННИТЕ УСЛОВИЯ – ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВИ

ЕЛЕНКО ЗАХАРИЕВ

*ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО АГРОБИЗНЕС И РАЗВИТИЕ НА РЕГИОНИТЕ*

Целта на настоящия доклад е да се представи един поглед за развитието на управленската наука и практика в съвременните условия. Постигането на това очевидно не може да бъде предварително предетерминирано, тъй като не е възможно да се обхване цялостно многообразието от тези в третираната проблематика, още повече, че редица от тях остават дискуссионни. Това е и причината поставената цел да се ограничи до фрагментарен дескриптивен анализ на схващанията в това отношение по посока постигането на „терминологично - структурна яснота” в концепцията за архитектурата и новата парадигма на мениджмънта.

Мениджмънтът<sup>51</sup>, независимо от превратностите на времето, се е развивал и продължава да се развива. Разбира се, в социалистическата епоха, той бе подвластен на формиралите се централизираните инстанции и механизми, така че неговото развитие се определяше от партийно доминиращите концепции и включените в тях параметри в един или друг период от развитието на обществото. При това, господстващото все още в мениджмънта, схващане че **неговият обхват е ограничен политически** се възприемаше тогава, а и сега от повечето мениджъри-практици като аксиома. Това е следствие от традиционното разбиране за мултинационалност - икономическата реалност е в хармония с политическата действителност.

Понастоящем обаче обхватът на мениджмънта повече не съвпада с националните граници, чиято функция ще се запазва и засилва, но в качеството си на ограничения. Фактически те вече са в дисонанс. Именно това обстоятелство дава основание да се счита, че новият вектор в развитието на мениджмънта - неговият обхват ще трябва да се обуславя оперативно, а не

политически. Както посочва П. Дракър, **”мениджмънт практиката, при това не само в търговската сфера, все в по-голяма степен ще се определя от интересите на компаниите, а не от политическите интереси на държавата”<sup>52</sup>**. Пример в това отношение е електронната търговия, чиято мисловна география елиминира фактора разстояние. Има само една икономика и само един пазар. Едно от последствията на този факт е, че всяка компания задължително трябва да стане конкурентоспособна в глобален мащаб, защото конкуренцията вече не е местна - тя всъщност не знае граници. При това, всяка компания трябва да стане транснационална по отношение на начина по който се ръководи. В същото време, традиционната мултинационална компания може пък да се окаже отживелица, тъй като в електронната търговия няма ясно различни географски райони. Разбира се, къде да се произвежда, къде да се продава и как да се продава ще си останат важни бизнес решения. Но след още 20 години те може вече да не определят какво прави някоя компания, как го прави и къде го прави.

Казаното предетерминира<sup>53</sup> становището, че посоченото по-горе в никакъв случай не е било и не може да бъде ограничителен праг в развитието на мениджмънта. Изследването на процесите по развитието на мениджмънта изисква да отчетем два основни момента. **Първият** се свежда до това, че онези, които **първи** започнаха да изучават и да пишат за мениджмънта, бяха практикуващи мениджъри<sup>54</sup>. Те описваха собствения си опит и се

<sup>51</sup> Мениджмънтът е процес, който един или повече индивиди използват с цел да координират дейността на другите и да постигнат резултати, които са невъзможни за всеки индивид поотделно.

<sup>52</sup> Друкер, Ф.П. Задачи менеджмента в XXI век. Издателският дом "Вилъямс". Москва, Санкт-Петербург, Киев, 2000, с. 61.

<sup>53</sup> Предетерминация (лат. praedeterminatio). Предопределеност; ограниченост. Вж. Речник на чуждите думи в българския език. С., „Наука и изкуство”, 1970, с. 581.

<sup>54</sup> Водещите теоретици по мениджмънт произлизат от различни научни дисциплини. Фредерик Тейлър (1856-1915) е бил инженер. Мери Фолет (1868-1933) - политолог, педагог, консултант, социолог. Елтън Мейо

опитваха да обобщават принципите, които според тях могат да се използват в подобни ситуации. Много от нещата, които днес знаем за мениджмънта, всъщност сме ги научили от автобиографиите и спомените на мъже и жени, които са или са били практикуващи мениджъри.

**Вторият момент** е свързан с факта, че сега има и друга категория хора – такива, които проявяват интерес към мениджмънта от научна гледна точка. Социолози и психолози се отнасят към мениджмънта като към изключително важно социално явление, което трябва да бъде изучавано с методите на научния анализ. Като научни работници, тези хора не правят никакви качествени оценки на практиката на мениджмънта – дали е добра или лоша. Тяхната цел е да разберат и обяснят тази практика.

Между тези два момента – на науката и практиката на мениджмънта – са налице голям брой индивиди, които също са допринесли за неговото изучаване и развитие. Към тях се отнасят инженери, социолози, психолози, антрополози, икономисти, счетоводители, математици, политолози, философи и др.

Разбира се, не е никак лесно, както посочват Джеймс Донъли, Джеймс Гибсън и Джон Иванчевич" да се направи една ясна класификация на различните гледни точки към един и същи предмет. Мениджърът разполага с различни подходи (и гледни точки) към задачите на мениджмънта. Всеки един от тях може да е полезен в едни случаи повече, отколкото в други<sup>55</sup>. Така например управленска теория, която поставя

---

(1880-1949) - психолог и социолог. Анри Файол (1841-1925) и Честър Бърнард (1886-1961) - практикуващи директори, Хърбърт Саймън (род. 1916 г.) - икономист и статистик. Той е първият теоретик на мениджмънта, който спечели Нобелова награда по икономика през 1978 г. Неговата книга "Административно поведение" е класика. Това е книга, казва той самият, за организационни наблюдатели и организационни дизайнери. Според него, компютъра има мощен потенциал и той ще извърши революция, подобна на тази, извършена от парната машина. Саймън предсказва, че компютърът ще разкрие тайната на човешкия мозък. Вж. Паркинсън, Н.С.; М.К. Рустоумджи; С.А. Сапр. Големите идеи в мениджмънта. С., "Хр.Ботев", 1993, с. 81-85.

<sup>55</sup> Това е безспорен факт. Въпросът обаче е дали всеобхватното и динамично (секторно) развитие на управленската наука при определени условия не е пречка за нейното ефективно развитие и прилагане в практиката - *въпрос, който в специализираната литература се определя като основен парадокс и като отправна позиция за разкриване на останалите парадокси* (Някои автори извеждат следните парадокси на съвременната управленска наука и практика: диференциацията на науката е едновременно обективна

ударението върху удовлетворението на работниците от тяхната работа, е по-полезна в случаите, когато се решава проблемът с високата производителност на труда, отколкото в случаите, когато се решава проблемът със спада в производството<sup>56</sup>).

При търсенето на яснота на разглежданата проблематика ние приехме да следваме предложената от посочените по-горе автори концепция към мениджмънта на организациите, основаваща се на взаимната връзка и обусловеност на основните три подхода към мениджмънта<sup>57</sup>: **класически**, който акцентира върху задачата да се управляват дейностите и организациите; **бихевиористки**, който се концентрира върху управлението на хората в организациите и **научен**, в основата на който е задачата да се управляват производството и операциите<sup>58</sup>. От тази гледна точка и в работен порядък без претенции за изчерпателност, считаме, че мениджмънта на фирмата е всяко нейно действие на посочената триада, което я въвежда успешно на пазара, изисквайки или предполагайки значително увеличение на мениджърските компетенции.

Тази концепция към мениджмънта на организациите, в т.ч. на фирмите ние

---

причина и пречка за нейното развитие; съвременната наука е едновременно гарант и пречка за ефективно управление; колкото по-иновационни са научните продукти, толкова по-трудно се внедряват и толкова рискът е по-голям; колкото по-комплексна (с претенции за системност) става науката, толкова по-малко е приложима и толкова по-малък е ефектът от нейното приложение; въпреки големите научни постижения все още се прилагат управленски средства с давност от над пет хиляди години; системната същност на явленията се признава, но системен подход не се прилага реално; колкото повече са нерешените проблеми в науката и практиката, толкова по-добре трябва да се познава целия спектър на научните постижения). За подробности вж. Радков, Й. Парадокси и перспективи на съвременната управленска наука и практика. Сп. Икономика, кн. 1, 2005, с. 10-11. Основанията за това твърдение може да се открият в трудовите на много авторитетни учени. Един от най-безспорните изводи в тях е, че управленската наука изостава от всички останали. Твърдението на Акофф, че управленската наука е по-скоро „разпокъсана и хаотична”, отколкото „единна система” е с давност над двадесет години, но все още е валидно.

<sup>56</sup> Donnelly, James H. и др. Основи на мениджмънта. С., „Отворено общество”, 1997г., с. 7.

<sup>57</sup> Пак там., с. 7-15.

<sup>58</sup> Операционният мениджмънт е по-тесен по смисъл от мениджмънта на производството. Производството се асоциира с цеховете на фирмата или комплекс от машини, които произвеждат нещо. Операциите включват дейността на организации, чиито технологии могат да бъдат съвсем различни от тези на една фирма. Вж. Захариев, Ел. Индустиален мениджмънт. В. Търново, „Абагар”, 2002, с. 10.

приемаме и я поставяме в основата на нашето изложение. На *първо място* става въпрос за това, че независимо дали една фирма е малка или голяма, частна или държавна, мениджърът трябва да се погрижи работата да бъде свършена и фирмата да бъде управлявана. На *второ място*, няма фирма "без хора", така че мениджърите трябва да се научат как да ги мотивират, ръководят и общуват с тях; те трябва да разбират също така междуличностните отношения и поведението на групи от хора. На *трето място*, всяка фирма извършва някаква дейност. Тя може да произвежда автомобили, перални, стругове и т.н. Процесът, който води до производството на краен продукт във фирмата, също трябва да бъде управляван. Производството поставя ударението върху технологията на производство и върху потока от материали. На практика производствената функция в една фирма е свързана с дейността по производството на стоки: проектиране и опериране на една система от хора, материали, оборудване, пари и информация, с цел да се произведе един или група продукти.

Безспорно е, че независимо с какво се занимава дадена фирма, неговите мениджъри се сблъскват с тези три задачи. Така че мениджмънта е нещо повече от решаване на поведенчески проблеми; той е нещо повече от решаване на технически проблеми; той е нещо повече от управление на индивидуалната дейност на работниците; той е нещо повече от планиране на бъдещето на структурната единица. Работата на мениджъра е всичко това<sup>59</sup>.

От тази гледна точка, мениджмънта се интерпретира като управление на отношенията и съгласуване на трите главни задачи на управлението на фирмите. Неговите проблеми се поставят изключително в практически план, т.е. в реализирането и текущото поддържане на оптимални пропорции между подсистемите на системата "фирма" за осъществяването на ефективна производствено-стопанска дейност. Такова разбиране за същността на мениджмънта, колкото и фрагментарно да изглежда на пръв поглед, има за цел постепенно да се преодоляват терминологичните пропуски и неясноти най-вече поради необходимостта от ежедневното прилагане на принципите и методите (инструментариума) на мениджмънта за решаване на много и специфични казуси в

условията на новата икономика и предизвикателствата на ХХI век.

Като специфичен елемент на мениджмънта се откроява и ролята на държавата<sup>60</sup> във фирменото управление - и като отговорна за създаването на общите правно-нормативни и икономически условия, в които се осъществява фирменото управление, и като специфичен субект на тези взаимоотношения.

Може да се каже, че мениджмънта е система от принципи, методи, средства и форми на управление, насочени към рационалното използване на всички ресурси на фирмата за достигане на поставените цели. Нейна е и задачата да осигурява необходимата приспособимост и модифицираност на фирмата (в по-голяма степен системно ориентирана, с възможност за алтернативни подходи - по-гъвкави, по-открити, по-настъпателни), за да бъде ефективно в динамично променящата (променлива) се бизнес среда. Именно достигането на продуктивност в работата на фирмата, получените конкретни резултати са атестат за съвременния мениджър по фирмено управление.

Гореизложеното ни дава основание да застъпим тезата, че подходите към мениджмънта, фундаменталните управленски задачи и ключовите функции на управление като относително самостоятелни части формират **архитектониката<sup>61</sup> на мениджмънта.**

60 Индуриалната политика обхваща традиционните правителствени действия, предназначени да осигурят подходящ икономически климат за развитие на индустрията изобщо или на определени индустриални сектори. Средствата на индустриалната политика може да включват данъчни стимули за поощряване на инвестициите или износа, преки или косвени субсидии, специални финансови мерки, защита срещу чужда конкуренция, програми за обучение на работници, програми за регионално развитие, помощ за научноизследователска дейност и мерки за подпомагане на фирми от малкия бизнес. Вж. Американски речник на търговските термини. С., "РИВА", 1996, с. 69.

61. На фигура 2 е представена връзката и зависимостта между елементите на архитектурата на мениджмънта и обкръжаващата фирмата среда (ОС). Проблемите, свързани с нея са обект на самостоятелно разглеждане. Тук само ще отбележим, че обкръжаващата среда независимо от нюансите в трактовките на авторите се иницира с три относително самостоятелни лъча: **Първият** се свързва с това, че ОС отправя искания към фирмата. **Вторият** се отнася до това, че средата може да наложи ограничения върху разрешените дейности, с които има възможност да се занимава фирмата. **Третият** се свежда до това, че ОС осигурява благоприятни възможности, които фирмата може да проучи. Несъмнено, поведението на всяка фирма е реакция на ОС – това изисква всяка фирма да познава

<sup>59</sup> Пак там., с. 12.

В действителност това са принципните основи на мениджмънта. Те са неговата азбука и са определящи за разбирането му, поради което ще бъдат представени самостоятелно. Разработването им се изпълнява в ретроспективен<sup>62</sup> аспект, като се следва тяхната логическа последователност в мениджмънта и се завършва със схема, която представя взаимовръзката между тях<sup>63</sup> (вж. фиг. 1).

Погледнато синтезирано, архитектурата<sup>64</sup> на мениджмънта обикновено се инициира с три относително самостоятелни части<sup>65</sup>:

#### **Подходи към мениджмънта:**

- *Класически;*
- *Бихейвиористки (поведенчески);*
- *Научен.*

В отговор на трудностите, свързани с практическото приложение на различните модели и школи, американските учени Джеймс Донъли, Джеймс Гибсън и Джон Иванчевич считат, че познаването на трите подхода има еднакво важно значение за ефективното управление. Проблемът е как да бъдат интегрирани при управлението на системните обекти, защото за целта са необходими определени знания и от трите подхода. Освен това, трябва да се има

---

ОС, в която съществува и работи, нейното състояние, промените, които могат да настъпят, и как те ще рефлектират върху самата стопанска дейност. Нейното познаване е от изключително голямо значение и поради това, че върху ѝ е много трудно, а понякога и невъзможно да се оказва въздействие. Това е и причината основната задача на управлението на фирмата в повечето случаи да се свежда до адаптиране (най-често срещаните варианти на взаимодействие на фирмата с ОС са: приспособяване, въздействие и съобразяване) към промените в ОС с цел оцеляване на фирмите или повишаване на тяхната ефективност. (За подробности, вж. Станчева, Ан. Организация на управлението. Варна, „СТЕНО“, 2004, с. 20-21, Захариев, Ел., Цит. произв., с. 84 и др.).

<sup>62</sup> Ретроспекция. *ж.*, *обикн. ед.*1. Връщане назад, в миналото, за да се направи преглед. 2. *Спец.* Художествен похват, при който героят се връща в миналото, за да се обясни сетнешно поведение, характер. `Съвременен тълковен речник на българския език с приложения. В.Търново, „АБАГАР“, 2000, с. 776.

<sup>63</sup> Архитектурата на мениджмънта следва логиката на концептуалната рамка на мениджмънта на Donnelly, James H. и др. Цит. произв., с. 7-17.

<sup>64</sup> Всяка научна област (счетоводство, финанси и т.н.) се изгражда върху базата на някакви философски или по-конкретно върху научни концепции или хипотези, играещи ролята на своеобразна „носеща конструкция“. Според нас, при мениджмънта тези фундаменти могат да бъдат обобщени условно в три групи - подходи, задачи и функции, които формират неговата архитектура.

<sup>65</sup> За подробности вж. Захариев, Ел. Ретроспективен поглед върху принципните основи на индустриалния мениджмънт. В.Търново, „Абагар“, 2009, с. 22-30.

предвид, че възможните опити за интегриране на най-разпространените подходи към мениджмънта се свързват със системния и алтернативния подходи<sup>66</sup>.

#### • **Фундаментални управленски задачи:**

• *Управление на дейността и организацията* (решения, планове и цели, стратегия, структура, оценка, процесът на вземане на управленски решения, функция „Планиране“, стратегическо планиране, организационна функция, проектиране на организацията и контролна функция.);

• *Управление на хората в организацията* (индивидуално поведение, мотивация и удовлетвореност, групово поведение, решаване на конфликти, водачество, растеж и развитие, управление на работните групи, водещи личности в организацията, комуникация, управление на човешките ресурси и организационна промяна и развитие.);

• *Управление на производството и операциите* (проектиране, програмиране, информация, решения, качество, управление на производството и операциите, системи за управленски решения, производствено планиране и планиране и контрол на запасите.).

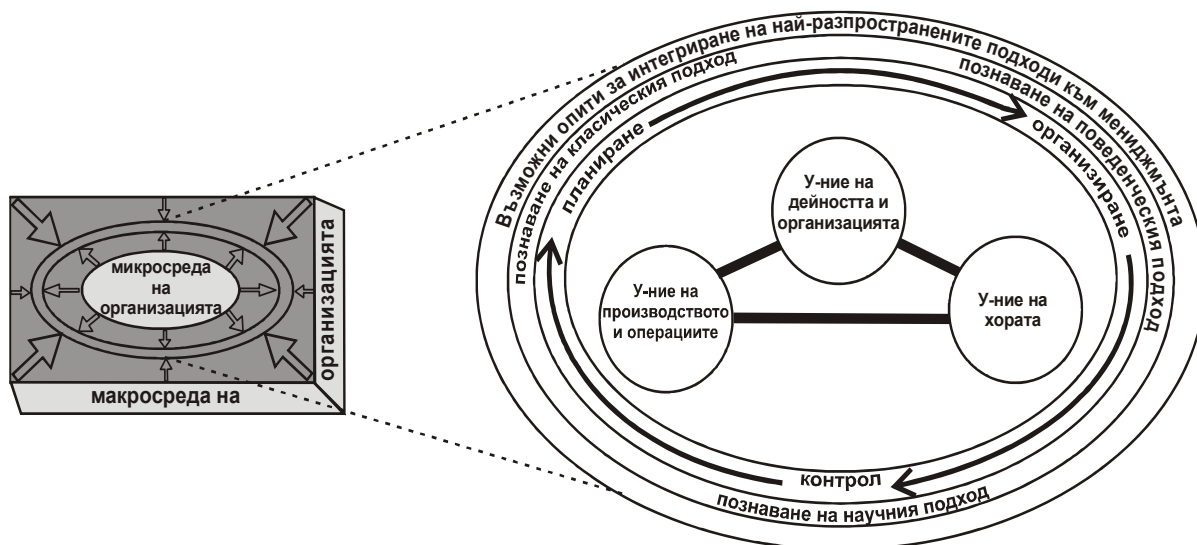
#### **Ключови функции на управление:**

- *Планиране;*
- *Организиране;*
- *Контрол.*

Подготовката на управленски кадри – мениджъри, независимо от равнищата на управление не може да не бъде съобразена с архитектурата на мениджмънта, с реалните потребности – структура, качество, практическа насоченост, т.е. да имаме ясен и точен отговор на въпроса: ***Добър ли е образователният продукт, който предлагаме на пазара?*** Получаването на такъв отговор не би било възможно, ако не отчетем факта, че в съвременните условия конкурентност и ефективност се постигат не чрез фрагментирано вземане на решения, което се родее с неефективността, а чрез ***приоритизиране на потребностите.***

Къде да бъде насочен векторът в развитието на обучението – конкретизиране на мениджърските знания и умения от бакалавърската степен или обучение на действащи мениджъри, чрез нови знания в различните области на бизнес управлението и силна практическа насоченост, или и двете в разумни граници.

<sup>66</sup> Пак там., с. 22-30.



Фигура 1. Архитектоника на мениджмънта

Сравнително точното установяване на тези граници е гаранция за недопускането на слабости в обучението, т.е. разрыв между подготовката на мениджърски кадри и потребностите на практиката<sup>67</sup>. Трябва да се има предвид, че понастоящем бизнесът не проявява особен интерес към подготовката на кадри по икономика и стопанско управление. При всички случаи обаче, независимо с какво се занимава дадена организация, нейните мениджъри се сблъскват с посочените по-горе три задачи, т.е. те като цяло са характерни за работата на мениджърите във всички организации – с идеална цел или в бизнесорганизации.

Глобализацията на икономиката поставя нови изисквания и предизвикателства пред мениджмънта, породени от динамично променящите се икономически условия. От тази гледна точка чрез обучението трябва да се формират най-важните знания и качества на бъдещия мениджър – да познава обекта на управление, промените в социалната, икономическата и правната среда за развитие на бизнеса, да познава и прилага конкретен инструментариум за анализ на различните бизнес ситуации. На тази основа да проектира развитието на бизнеса и отделните негови дейности и ресурси чрез правилни

управленски решения. Не случайно се твърди от редица експерти, че основната причина за сегашната световна икономическа рецесия е *слабият мениджмънт на всички равнища на управление*. Безспорно, основна е ролята на мениджмънта, тъй като ако се работи с призмата, че проблемите са неизбежни, или кризата, то постоянното усещане за задаваща се „криза“ и в най-успешните времена подготвя мениджмънта за предстоящи трудности и стимулира подобрения на конкурентоспособността<sup>68</sup> на бизнеса. Мениджмънтът е ключът за разбиране на успехите на една фирма, след като държавата е осигурила подходящи условия на политика и икономика, благоприятстващи бизнеса.

Именно от тази гледна точка е и главният принос на Питър Дракър – принос не само в идеята за логическа последователност на етапността при формирането на новата парадигма<sup>69</sup> на мениджмънта, но и конкретизацията ѝ от съдържателна гледна

<sup>68</sup> Конкуренцията е пряко свързана със стопанската свобода. И ако няма съгласие по въпроса що е конкурентност, то има единодушие какво не е тя. А тя не е: изобилие от природни ресурси, евтина работна ръка, специални субсидии и преференции за обществото. При това, една от най-често споменаваните причини за ниската конкурентоспособност на българската икономика е слабият мениджмънт.

<sup>69</sup> Парадигма, мн. парадигми, ж. 1. Спец. В граматиката - съвкупността от формите на една дума. 2. Спец. В граматиката - модел за словоизменение на дадена част на речта. 3. Прен. Образец, модел. Вж. Буров, С. и др. Съвременен тълковен речник на българския език с приложения. Трето издание. "GABEROFF". В. Търново, "Абагар" - ООД, 2000, с. 601.

<sup>67</sup> Така например, характерното за обучението на действащи мениджъри е, че чрез нови знания в различните области на бизнес управлението и силна практическа насоченост, специалистите се подготвят за заемането на нови ръководни длъжности и повишаване качеството на управляваните от тях дейности и фирми.

точка, която може да се представи по следния начин (вж. фиг. 2).

На **първият етап** е новото схващане - и основа на новата парадигма, на която би трябвало да се базира дисциплината и практиката на мениджмънта: **"Мениджмънтът съществува заради резултатите, които институцията постига във външната среда. Той трябва да определя какви резултати е необходимо да бъдат постигнати и да мобилизира ресурсите на организацията за постигането на тези резултати. Това е органът, благодарение на който институцията, било тя - фирма, църква, университет или приют за жени-жертви на насилие, има възможност да постигне заплануваните резултати извън себе си"**<sup>70</sup>.

На **вторият етап** е прозрението, че фундамента на съвременното общество, на икономиката и човешките отношения не е технологията, не е информацията, не е производителността. **"Фундаментът е управляваната организация като обществен институт, цел на който е постигането на резултат"**<sup>71</sup>. А мениджмънтът е специалният инструмент, особената функция, специфичният апарат, благодарение на който организациите успяват да постигнат нужните резултати<sup>72</sup>.

<sup>70</sup> Вж. Дракър, Ф.П. Мениджмънт предизвикателствата през 21 век. С., „Класика и Стил“ ООД. Първо издание, 2000, с. 64.

<sup>71</sup> Пак там., с. 64.

<sup>72</sup> Що се отнася до основните белези на мениджмънта през XXI век, водещите учени извеждат следните: предприемачество; управление в глобална среда; мениджмънт на кариерата (кариерите в мениджмънта). По отношение на предприемачеството П. Дракър пояснява, че всички традиционни схващания водят до едно заключение - "вътрешните процеси на организацията са приоритет на мениджмънта". Тази концепция - казва П. Дракър, обяснява иначе напълно непонятното разграничение между мениджмънта и предприемачеството. Разграничение, което на практика е абсолютно безсмислено. Наистина, всяко начинание, независимо дали е със стопанска или идеална цел, което не се обновява и не се ангажира с предприемаческа дейност, едва ли би просъществувало дълго.

Безспорно е, че мениджмънтът и предприемачеството са два различни аспекта на един и същи процес. Предприемач, който не умее да управлява, е обречен на поражение. Мениджмънтът, който не се стреми към обновление, - също. Несъмнено, всяка организация, която действа, изхождайки от убеждението, че мениджмънтът и предприемаческата дейност са различни неща, да не говорим и несъвместими, рискува много скоро да се окаже аутсайдер.

Традиционната представа, че вътрешните процеси на организацията са приоритет на мениджмънта, означава, че той се свързва с усилията, а не единствено с

На **третият етап** е **окончателната** съвършено нова мениджмънт парадигма: **"Приоритетите и задълженията на мениджмънта са свързани с всичко, което се отразява върху дейността на институцията и постигнатите от нея резултати - независимо дали последните са вътрешни или външни, дали са контролирани от институцията, или са извън нейния обсег"**<sup>73</sup>.

Всичко това според нас е логично и съществено, но като се има предвид, че животът и времето са твърде сложни и ефективните действия са твърде контекстуални, естествено е да си зададем въпроса: **Има ли и ако има кои са опасностите, които биха се отразили негативно на успешното развитие на науката и практиката на мениджмънта през новото хилядолетие?** Без да претендираме за изчерпателност, ще направим опит, макар и синтезирано да посочим някои от тях.

На **първо място**, това е опасността от надделяване на консерватизма при разглеждане на научните възможности за промени във водещите идеи в теорията на съвременния мениджмънт. В реалната наука (все още добрите начала на реалната наука са: стремеж, въображение, експериментиране) - развитието на нови капацитети настъпва през времето на продължителния цикъл на теоретически действия и практическо разбиране.

Наистина, **"Страхът, от това че нещо може да изглежда "не добре", е един от най-големите врагове в развитието на науката"**<sup>74</sup> (к.м.). Ние трябва да разберем, че има някои неща, които не знаем и да се занимаваме с нещата, в които не сме достатъчно добри. Но в повечето корпорации, **пренебрегването е знак на слабост, временната некомпетентност е характерно**

разходите. Ако първоначално това схващане е имало стойност - или най-малко е било обяснимо, то сега, продължението му вече не е валидно.

Акцентът на мениджмънта - пише П.Дракър, трябва да падне върху резултатите и постиженията на организацията, което е в унисон с нейните функции и природа. Погледнато прецизно, конкретната функция на мениджмънта е да организира капацитета на организацията за постигане на резултати извън нея. Вж. Дракър, Ф.П.Цит. произв., с. 46-48; Друкер, Ф.П. Цит. произв., с. 62.

<sup>73</sup> Дракър, Ф.П. Мениджмънт предизвикателствата през 21 век. Цит. произв., с. 64.

<sup>74</sup> Kofman, F. & Peter M.Senge. The Heart of Learning Organizations, Learning Organizations. Portland, Oregon, 1995, p. 20.

зло<sup>75</sup> (к.м.). Как би било възможно за едно дете да се научи да ходи, ако то се страхуваше от падане и от това да не изглежда глупаво. Именно това е, което става в училищата, карайки ни да се чувстваме глупаво, когато ние правим грешки и, което продължаваме във фирмите, които класифицират нашите предпочитания на основата на управлението - според обективността. В отговор - посочват Кофман и Сенг, **много от нас развиват защита, която става втора природа - като работейки извън нашите проблеми в изолация, винаги показваме нашето най-добро лице на обществото и никога не казваме "не знам"**<sup>76</sup> (к.м.). Цената, която плащаме е огромна. Всъщност, ние ставаме господари на това, което Крис Аргирис нарича "квалифицирана некомпетентност", умението да прикриваме себе си от опасността и болката, идващи с учението, но също така оставащата да съществува некомпетентност и слепотата на нашата некомпетентност.

На **второ място**, е опасността от скованост във времето, съчетана с това, че ще продължи упорството към внасянето на нови постановки и инструментариуми в мениджмънт практиката, и то точно тогава, когато е необходим нов поглед към функционирането на организациите - поглед, който би им осигурил способността да преуспяват в свят на взаимна зависимост и промяна. Опасенията са свързани с това, че все още много мениджъри, смятат, че мениджмънта е решаване на проблем (и). Те, обаче не отчитат, че много от днешните проблеми **"...идват от вчерашните им решения. И много от днешните решения ще бъдат утрешни проблеми. Това, което е най-объркващо е, че когато много лесните работи, от ниската себестойност до пазарното производство са изпълнени, дори и никой да не вярва, те са обърнати към подлежащи проблеми"**<sup>77</sup> (к.м.). Казано с други думи, ние все още се чувстваме задължени да изпълним тези "решения". Ние се нуждаем от показване на резултатите и то бързо, независимо от дългосрочните системи и големите последствия.

**Възможното решение** е може би справянето с главните дисфункции в нашите институции - раздробяването, конкурентността и противодействието. Този следствен продукт на човешкия успех пред хилядите години в борбата с физическия свят и развитието на научно-индустриалната култура е дълбоко

вкоренен. Раздробяването, конкуренцията, противодействието не са проблеми, които трябва да бъдат решени - категорични са Кофман и Сенг, те са замразени модели на мислене, които трябва да бъдат разрушени. Решението е нов начин на мислене, усещане и съществуване "една култура от системи". Частичното мислене става систематично, когато ние преоткрием "Паметта на цялото", осъзнавайки, че цялото всъщност предшества частите.

Така в значителна степен ще се улесни и задачата на мениджмънта:

- да предаде на фирмите и техните стратегии гъвкавост;
- специално внимание да се отдели на развитието на човешкия капитал;

- на получаването, разпространението и използването на знания в рамките на цялата организация;

- също така и на формирането на ново, глобално мислене у мениджърите и т.н.

Погледнато от позициите на българската управленска наука внимание заслужават два момента. **Първият** е свързан с Министерството на образованието, младежта и науката, чиято основна задача е да формира държавната политика в областта на висшето образование като цяло и в частност – по мениджмънт,<sup>78</sup> съобразно интересите на обществото и съвременните постижения на науката за университетската политика и управление. Анализът на българската система на висше образование разкри нейните слаби страни:

- раздробяване на специалностите и институциите на висшето образование;
- недостатъчно ниво на научните изследвания във висшите училища.

Необходимите стъпки в стратегията за реформа на висшето образование е нов модел на широкопрофилна подготовка, която да замени прилагания с десетилетия модел на тесните специализации и квалификации.

**Вторият момент** е свързан с мениджърското образование във висшите училища. Ръководствата на висшите училища са тези, които определят дисциплини и специалности. Автономията не винаги е доказателство и гаранция за качество. Все още нито конкуренцията, нито пазарът могат да играят ролята на оценител и коректив по отношение

<sup>75</sup> Kofman, F. & Peter M. Senge. Op. cit., p. 20.

<sup>76</sup> Kofman, F. & Peter M. Senge. Op. cit., pp. 20-21.

<sup>77</sup> Kofman, F. & Peter M. Senge. Op. cit., p. 21.

<sup>78</sup> Трябва да се има предвид, че проблемите пред образователната система не са в метода на обучение, а в социалните условия, от системата на господстващите обществени отношения и тяхното въздействие.

на равнището и качеството на преподаването във висшите училища<sup>79</sup>.

Основен проблем на висшето мениджърско образование е кадровият. Липсата на качествени стимули и добри условия за работа влияят демотивиращо за млади и способни кадри. Налице е криза в кадровото осигуряване – отиващи си преподаватели и липса на попълнение. Липсата на ясна перспектива както по отношение на млади научни работници, така и на магистри и студенти води до изтичане на мозъци в областта на икономическото и мениджърското образование и наука. Установената система за управление на кадри във висшите училища няма лостове за освобождаване от слаби преподаватели, което допринася за изостряне на кадровия проблем. Не е масово явление привличане на чуждестранни преподаватели за изнасяне на лекционни курсове, което не допринася за разнообразяването на обучението и за издигане на неговото равнище.

Както бе посочено, бизнесът не проявява интерес към подготовката на бакалаври и магистри по икономика и стопанско управление. Част от преподавателите и студентите участват в изследователски задачи, свързани с практиката или с обучение на фирми, но това е по-често изключение, отколкото правило. Липсват разработени казуси за български фирми, софтуер за обучение по различни дисциплини, сайтове с подходяща информация на български език.

Висшите икономически училища и факултети не са изследователски центрове. Липсват материални, информационни, финансови и кадрови ресурси и стимули. Изследователската работа не е приоритет на преподавателите. Липсват и връзки между висшите училища и научноизследователските звена с известни изключения.

Днес Р България има нужда, както на ниво администрация, така и на фирмено ниво, от висококвалифицирани специалисти в мениджърската сфера. Страната има необходимост от адекватно мениджърско образование и наука, съответстващи на членството ни в Европейския съюз, но в много по-голяма степен на необходимостта от теоретично и кадрово осигуряване на новото пазарно стопанство. От тази гледна точка някои насоки за развитие на мениджърското

образование и наука в перспектива могат да се обобщат по следния начин<sup>80</sup>:

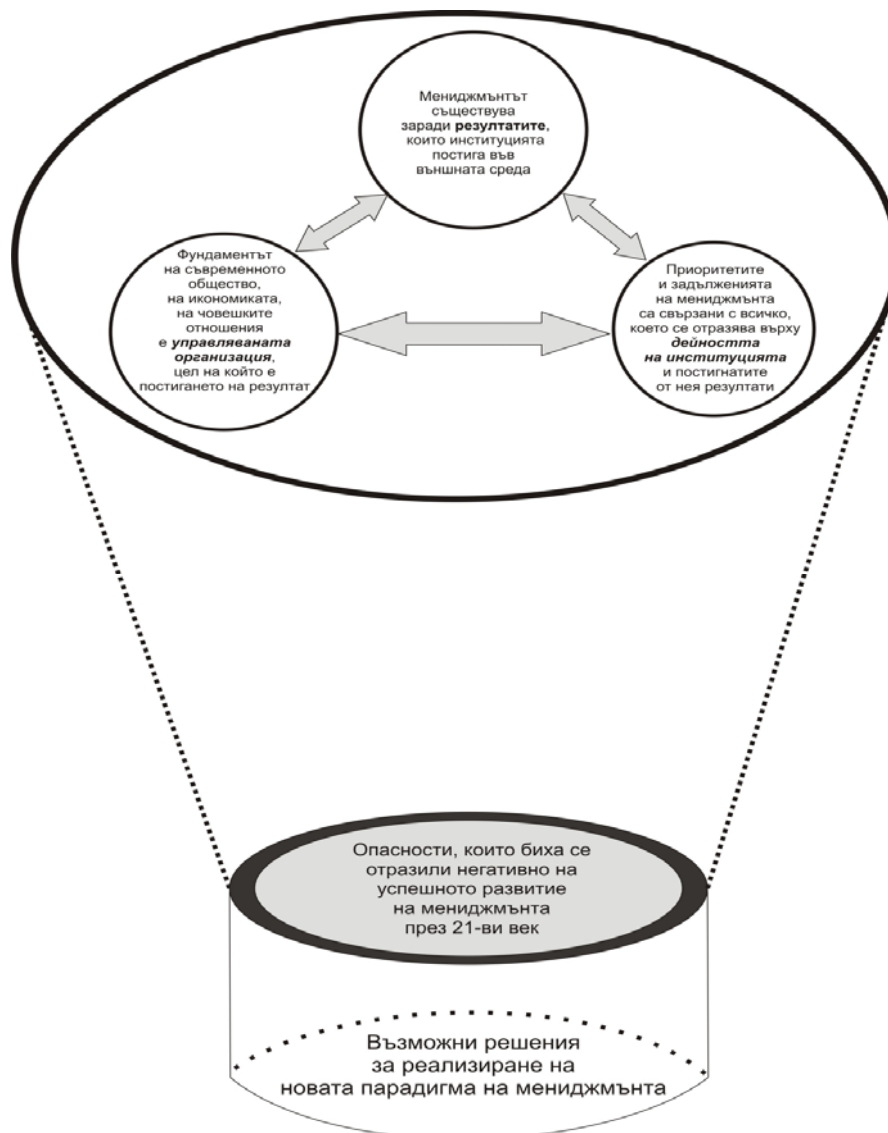
- разработване на стандарти, отговарящи на международните изисквания за мениджърско образование;
  - развитие на пазарния подход и конкуренцията между висшите училища;
  - въвеждане на обективен рейтинг и класация на управленските специалности в различните висши училища на базата на международни критерии за качество на мениджърското образование; това може да се постигне чрез по активно сътрудничество с акредитиращи центрове в ЕС и САЩ; като се има предвид водещото място на американските университети в обучението по икономика и бизнес особено важно е Националната агенция по оценяване и акредитация да възприеме американските критерии за качество в тази област;
  - необходими са целеви държавни субсидии за подобряване на материалната база на висшите училища и ясна система за текущо подпомагане на основата на броя записани студенти;
  - държавата трябва да насочи целево средства към тези висши училища и преподаватели, които въвеждат съвременни форми на обучение, използване на Интернет среда и др.;
  - владенето на английски език ще даде възможност за по-активен обмен на преподаватели с чуждестранни университети, както и приемане на постоянни позиции професори от чужбина; това ще повиши качеството на преподаването и ще засили конкуренцията;
  - държавата трябва да развие програми за сближаване на преподаването по мениджмънт (бизнес мениджмънт) с практиката; това трябва да стане основно чрез финансиране на изследователски и консултантски проекти на бизнеса с висшите училища; финансиране на стажовете във фирми на студенти, докторанти и други.
- В бъдеще именно промените на знанията, навиците и представите, а не продажбата на активи и намаляването на заетостта, ще бъдат основни начини за реакция на фирмите и организациите на предизвикателствата на външната среда<sup>81</sup>.

<sup>79</sup> Насоки за икономическото развитие на България 2005-2010. Център за икономическо развитие, март, С., 2005.

<sup>80</sup> Цит. произ., ЦИР, С., март 2005.

<sup>81</sup> Супян, В. Сфера труда в США: новые тенденции и вызовы XXI в. Международный журнал "Проблемы теории и практики управления. М., кн. 3, 2001, с. 98-99.





**Фигура 2.** Етапност при формирането на новата парадигма на мениджмънта

Погледнато по-прецизно, изискванията към науката и практиката на мениджмънта и мениджърите главно се насочват към гъвкавост; развитие на човешкия капитал в това число на базата на ново, нелинейно мислене и нова технология, включвайки изкуствения интелект, използване на широк набор квалификации и варианти за израстване в кариерата; създаване, разпространяване и използване на знанията; развитие на ключови компетенции в контекста на предвиждането.

В заключение бихме искали да кажем, че сме далеч от мисълта, концепцията за развитието на мениджмънта механично да се трансферира в практиката, без преди това внимателно схващанията за действителността да бъдат анализирани, оценени и пригодени с ясни

формулировки, съобразно специфичните и конкретните особености и потребности на фирмите и на националното ни стопанство като цяло. В същото време разгледаните нови хоризонти и изисквания към архитектурата на мениджмънта може да активират идеи и да предложат образци, които биха могли да бъдат приложени от творчески мислещи и нестандартно действащи мениджъри. Само така те биха могли да внедрят взаимстваната "отвън" нова парадигма на мениджмънта и да отговорят на предизвикателствата на XXI век, свързани с технологичната революция и глобалната пазарна икономика, с трансформирането на икономическия и конкурентния ландшафт.