

## МЕНИДЖМЪНТЪТ – РЕАЛНОСТ И БЪДЕЩЕ<sup>1</sup>

Доц. д-р Анатолий Асенов  
Доц. д-р Цветан Дилков  
Доц. д-р Ирена Емилова  
Гл. ас. д-р Милен Динков  
Гл. ас. д-р Станислава Стоянова  
Докторант Надежда Стефанова  
Студент Иван Иванов  
Студент Йоана Михайлова

### Резюме

Целта на студията е да се посочат тенденциите в развитието на мениджмънта като наука и да се разкрият предизвикателствата пред икономическото и управленското познание през XXI век. В тази връзка основните задачи са следните: да се проучат най-новите теоретични постановки по разглежданата проблематика; да се формулират тематични направления, които дават възможност за представяне и обективен анализ на теоретичните виждания по въпросите на мениджмънта към настоящата ситуация; да се представят вижданията на участниците в проекта според изследователските им търсения по формулираните тематични направления. Основната изследователска теза, която се защитава, е че в новата глобална икономика мениджмънтът като наука се нуждае от анализ на настоящето, което ще даде възможност за определяне на неговите приоритети за в бъдеще. Определени са приоритетни области в развитието на мениджмънта, които са разглеждани в настоящата студия. Те са: Човек и социална среда; Организационно развитие; Стратегически мениджмънт; Екомениджмънт.

**Ключови думи:** мениджмънт, социална среда, организационно развитие, стратегически мениджмънт, екомениджмънт.

**JEL:** M1, Z13, Q57.

---

<sup>1</sup> Участието на авторите в разработката е, както следва: доц. д-р Анатолий Асенов – т. 2 (съвместно с гл. ас. д-р Станислава Стоянова); доц. д-р Цветан Дилков – т. 3.2; доц. д-р Ирена Емилова – резюме, увод, т. 1 и заключение; гл. ас. д-р Милен Динков – т. 3.1; гл. ас. д-р Станислава Стоянова – т. 2, (съвместно с доц. д-р Анатолий Асенов); докторант Надежда Стефанова – т. 3.3; студент Иван Иванов – т. 3.4 (съвместно с Йоана Михайлова); студент Йоана Михайлова – т. 3.4 (съвместно с Иван Иванов).

## MANAGEMENT – REALITY AND FUTURE

Assoc. Prof. Anatoliy Asenov, PhD  
Assoc. Prof. Tsvetan Dilkov, PhD  
Assoc. Prof. Irena Emilova, PhD  
Head Assist. Prof. Milen Dinkov, PhD  
Head Assist. Prof. Stanislava Stoyanova, PhD  
Nadezhda Stefanova, PhD Student  
Ivan Ivanov, Student  
Yoana Mihaylova, Student

### Abstract

The objective of the study is to highlight the trends in the management development as a science and to reveal the challenges of economic and management knowledge in the 21<sup>st</sup> century. In this regard, the main tasks are the following: to study the latest theoretical formulations on the research issues; to formulate thematic directions that enable the presentation and objective analysis of the theoretical views on management issues to the current situation; to present the views of the project participants according to their research on the themes. The main research thesis that is being defended is that in the new global economy the management as a science needs an analysis of the present, which will enable determining its priorities for the future. Priority areas in management development have been identified and reviewed in this paper. They are as follows: Man and social environment, Organizational development, Strategic Management, Eco-management.

**Key words:** management, social environment, organizational development, strategic management, eco-management.

**JEL:** M1, Z13, Q57.

### Увод

Свикнахме с мисълта, че живеем в един променен свят. Приехме за необходимост да оправдаваме поведението си с подменените ценности. Безсилието си да сме адекватни, утешихме със смяната на парадигмите. Очевидно е, че нещо е по-различно. Безспорни теории се нуждаят от преосмисляне, обогатяване, надграждане.

Управленската наука винаги е улавяла пулса на промените, защото е свързана с изкуството да постигаш от и чрез другите. Нейни неизменни компоненти си остават хората, по-точно онези хора, в които в еднаква степен е заложена нагласата да се обединяват и сътрудничат, както и да се конкурират и надпреварват.

За да отговори адекватно на сложността и непредвидимостта на съвременното, мениджмънтът в своя път на развитие непрекъснато възприема нови идеи, обединява подходи, търси стратегически алтернативи. По този път, изучавайки настоящето, очертава бъдещето.

*Актуалността на темата* е продиктувана от търсенето на адекватни отговори на предизвикателствата на времето от страна на управленската наука и способността ѝ да предвиди тенденциите в своето развитие.

*Целта* на студията е да се посочат тенденциите в развитието на мениджмънта като наука и да се разкрият предизвикателствата пред икономическото и управленското познание през XXI век.

Конкретните *задачи* за постигане на целта на изследването са следните:

*Първо.* Да се проучат най-новите теоретични постановки по разглежданата проблематика.

*Второ.* Да се формулират тематични направления, които дават възможност за представяне и обективен анализ на теоретичните виждания по въпросите на мениджмънта към настоящата ситуация.

*Трето.* Да се представят вижданията на участниците в проекта според изследователските им търсения по формулираните тематични направления.

*Основната изследователска теза* на настоящото изследване е, че в новата глобална икономика мениджмънтът като наука се нуждае от анализ на настоящето, което ще даде възможност за определяне на неговите приоритети за в бъдеще.

*Обект* на изследване са теоретични и практически виждания по разглежданата управленска проблематика.

*Предмет* на изследване е мениджмънтът като наука в новите икономически реалности.

Научното изследване се основава на аналитично проучване на специализираната литература на български и чуждестранни научни публикации.

Използвани са системният подход, сравнителният метод, ситуационният анализ, историческият метод на изследване, методите и техниките на стратегическия анализ, както и наблюдения и консултации на авторите с учени и специалисти от практиката в България.

Определени са приоритетни области в развитието на мениджмънта, които са разгледани в настоящата студия. Те са: Човек и социална среда; Организационно развитие; Стратегически мениджмънт; Екомениджмънт.

## **1. Човек и социална среда**

Максимата на Ницше, че всеки човек не може да стане онова, което е, отдавна е надхвърлила времето си. И днешният човек реално води борба срещу всичко, което нарушава човешката му същност, т.к. за нейна-

та изява е необходима социална среда, която ще моделира ценности и ще очертае прояви на поведение.

Човекът е най-ценният запас, който социалната среда е натрупала. По този начин тя осъзнава себе си. А този процес е свързан с много други, индивидуални – осъзнаването на отделните личности, водещо към постигането на тяхната крайна цел. В този случай не говорим за положителна или отрицателна цел, защото това е субективно, а просто за цел. И тъй като целите на хората са колкото различни, толкова и еднакви, затова обединяването с другите е най-сигурният път за осъществяване на целта.

Всяка личност се характеризира с: (Кибанова, 2005)

- общи качества (интелект, ум, наблюдателност, работоспособност, организираност, общителност и т.н.);

- специфични способности за една или друга дейност. Способностите могат да бъдат: *общи* – присъщи в една или друга степен за всички хора – за възприемане, мислене, учене, работа; *елементарни частни* – решителност, настойчивост, музикален слух, критично мислене; *сложни частни*, в това число професионални (за отделни видове дейност); специални (интерсоциални, т.е. ориентирани към взаимодействието на хората в организацията) и *конструктивни* – насочени към създаване на конкретни обекти в една или друга сфера на дейност;

- подготовка за определен вид дейност – като съвкупност от знания, умения, навици;

- насоченост – ориентация на социалната активност, възникваща под въздействие на социални моменти – интереси, стремежи, идеали, убеждения;

- определени черти на характера;

- биологично обусловени особености – напр. темперамент;

- психологически особености: диапазон на дейността – широта и дълбочина (може да бъде обща и специална); стил на работа (форма на въздействие, основаващи се на знания и опит, емоции) и динамика на психиката (характеризиращи се със сила, подвижност и възбудимост);

- психическо състояние, т.е. психическите явления, присъщи на човека за сравнително дълъг период (възбуждане, апатия, депресия и т.н.).

Посочените характеристики доказват, че човешката личност се изгражда въз основа на възпитанието, личния опит и социалната среда. Ако личният опит остава „затворен“ в рамките на конкретната личност, то социалните взаимоотношения се простират много по-далеч от самата нея. И личностната, и социалната среда могат да се окажат пречка пред осъществяването на личността. Не е ясно коя е по-голямата пречка. Амбивалентността на проблема се доказва и от максимата на Ницше.

За целите на нашето изследване интерес представлява социалната среда на организацията. Един възможен начин за нейното изясняване е идеята за „икономическия човек“, „социалния човек“, „самоактуализиращия се човек“ и „комплексния човек“ (Иванова, 2008).

„*Икономически човек*“. Представата за „икономическия човек“ се

дължи на икономистите от XVIII-XIX век. Те приемат, че човек е изключително рационално същество, т.е. мислещо по законите на логиката. Ограничените ресурси за оцеляване го принуждават да взема рационални решения за тяхното използване за различни цели. Отличителни черти на „икономическия човек“ са: избягва отговорността; може да бъде мотивиран само материално; мисли и действа изключително рационално; стреми се към максимална печалба при лична изгода; отчита всички възможни алтернативи; бързо реагира на промените в търсенето и предлагането; неговите потребности са стабилни и насочени към бъдещето, а също така не зависят от други хора.

Разбирането за „икономическия човек“ има важна роля в съвременните теории на управлението. Именно на него се базират: теория на управлението на Ф. Тейлър, административната теория на управлението на А. Файол, теорията на рационалната бюрокрация на М. Вебер.

„Социален човек“. Концепцията, че човек е преди всичко социално същество е възникнала като реакция на прекомерната рационалност на идеята за „икономическия човек“. Смята се, че като стимул за смяната на представите са послужили резултатите от Хоторнските изследвания, проведени от група американски учени под ръководството на Е. Мейо. „Социалният човек“ може да бъде описан по следния начин: действията му са породени от социални мотиви, а не от материалното възнаграждение; той се идентифицира с организацията и се стреми да се интегрира с нея; поведението му е по-скоро в съответствие с неформалните правила и норми на групата, отколкото с официалния ред, приет в организацията.

„Самоактуализиращ се човек“. Основното внимание на изследователите се премества върху човека, който, стремейки се към себerealизация, би искал да прилага всичките си способности на работното място. Основните признаци на самоактуализиращия се човек в организацията са следните:

- главният трудов мотив за него е смисълът на изпълняваната работа;
- той се стреми към самоусъвършенстване, което е възможно само при условие, че взема самостоятелни решения и при наличие на достатъчно време за развитие;
- външните стимули (напр. материалното възнаграждение) играят значително по-малка роля, отколкото вътрешната мотивация, свързана със съдържанието на извършваната дейност на работното място;
- за него стремежът към самоусъвършенстване не означава задължително противоречие с целите на организацията, т.к. често той сам се опитва да приведе своите цели в съответствие с организационните изисквания.

*Комплексен човек.* В разгледаните по-горе представи за работещия човек се извършва по един или друг начин едностранчиво представяне на човешката психология. Многообразието на личностните особености се свеждат до някоя, макар и важна, особеност, но само до една от тях. Опит да се преодолеят тези ограничения става предложената от Е. Шейн предс-

тава за „комплексния човек“. Тя отчита не само междуиндивидуалните различия, но и вътрешната неедномерност и нееднозначност на човека като приема, че:

- актуалността и значимостта на конкретните потребности зависят от ситуацията и могат да се променят с времето;

- мотивите влияят на организационното поведение на човека не поотделно, а само в комплект;

- с работния си опит в организацията работниците могат да получат нова мотивация;

- един и същ човек може да удовлетворява различни мотиви в една организация, но в различни сфери на дейността ѝ;

- удовлетвореността от работата и общата ефективност на дейността се определят от различни мотиви, като важна роля имат типът на изпълняваната задача, способностите и професионалните навици, които притежава работникът, както и социално-психологическият климат в трудовия колектив;

- стилът на ръководство в организацията трябва да отчита очакванията на сътрудниците, обаче тъй като тези очаквания могат много силно да се различават, не съществува един идеален стил на ръководство.

Какъв е човекът днес?! Съвременни изследователи дават своята преценка, като споделят, че ключовата дума, която определя новите реалности в мениджмънта през 2017 година е *адаптация* (Станчева, 2017). Възниква въпроса човек към средата или обратното. И двата процеса са неизбежни и императивно наложени.

Прегледът на специализираната литература показва, че липсва холистичен подход към разглеждането на човека и социалната среда. Всяка теория го представя едностранчиво и самоцелно. По наше мнение при очертаването на бъдещите перспективи пред мениджмънта с приоритетното определяне на човека и социалната среда е свързано с внимание към Теории на междуличностните отношения (*Теорията за междуличностните отношения на Хари Стак Съливан; Теорията на социалния обмен на Джордж Хоманс, Теорията на символическия интеракционизъм; Управление на впечатленията на Брвин Гофман; Концепцията на Транзакционния анализ на Ерик Бърн.*), Човекоцентриският подход на К. Роджерс и неговата интерпретация от Е. Медоус и Теория за множеството интелигентности.

## **2. Организационно развитие**

### **2.1. Специфика на човешкото поведение в организацията**

Организационното развитие се разглежда като дългосрочно и всеобхватно изменение както на поведението, отношенията и уменията на кадрите във фирмата, така и на структурите и процесите в нея. При това

трябва да се постигне съгласуваност между желанията на персонала, ориентирани към израстване и развитие и целите на фирмата, което позволява да се гарантира по-адекватна реакция на измененията в обкръжаващия свят (Асенов, Дилков, & Емилова, 2017).

В съвременната епоха (XXI век), в която вече сме навлезли, организационният човек вече не е просто *ресурс*, с отенък на пасивен обект на управленско въздействие, а *фактор*, т.е. партньор в процеса на управление. Чрез термина “човешки фактор” се възприема виждането, че сътрудниците в организацията са активна страна, активна сила на организационните взаимодействия.

По своята същност човешкият фактор въплъщава в себе си отделната личност, колектива и отношенията между хората в него. Като негова основна характеристика се разглежда самосъзнанието, което означава, че човек може да мисли и действа логично и да си прави изводи за отношенията на другите към него. В индивидуален план всяка личност притежава такъв механизъм (самосъзнание) за създаване на равновесие между себе си и заобикалящата я физическа и социална среда. Но и всяко обединение от хора (група) също притежава механизъм, който поддържа равновесието на групата с външната за нея среда, от една страна, а от друга – устойчивостта в самата група. Този механизъм се нарича групово самосъзнание. То не е проста сума от самосъзнанията на отделните членове на групата. Груповото самосъзнание има известна самостоятелност, проявява се като ново качество и в същото време оказва влияние върху индивидуалното самосъзнание.

От управленска гледна точка самосъзнанието може да се разглежда във вертикална посока, като – задоволяване на личните интереси и поведение на човека, и в хоризонтална, засягаща колективните интереси и поведение (Каменов, Основи на управлението - част 1, 2004).

Акцентирането върху социалния характер на организацията, ориентира управлението към търсене на нови ключови механизми за активизиране и стимулиране поведението на основния фактор на организацията, а именно човешкият. По този начин се стига до ясното разбиране за необходимостта от разкриване на творческите заложи на отделната личност, като ключово условие за успешното управление и устойчивост както на вътрешноорганизационните взаимодействия, така и на взаимоотношенията с външната среда. В този контекст без съмнение може да се приеме становището, че създаването, съществуването и устойчивостта на всяка организация пряко зависят от потенциала (умствен, творчески и физически), поведението, възможностите и степента на развитие на човешкият фактор. В бързо променящата се социална и бизнес среда като че ли се събират достатъчно аргументи за твърдението, че бъдещето ще даде приоритет на човешкият фактор по силата на обективни обстоятелства. В подкрепа на тази нова тенденция е изявлението на Джефри А. Джорес по време на Световния икономически форум в Давос (2011 г.), който обяви настъпването

на нова световна епоха – Човешката ера, фокусираща преимуществата на човешкия потенциал в новата реалност. “Предидните епохи бяха определени, на първо място, от ресурсите, които ги преобразиха — каменната ера, бронзовата епоха и желязната епоха, а после се характеризираха от областите, които хората завладяваха с непрестанно усъвършенстващите се технологии –индустриалната ера, космическата ера и информационната ера. Сега навлизаме в нова ера – Човешката, в която човешкият потенциал става главен фактор за икономически растеж”. (World Economic Annual Meeteng, 2011). През последните години научният интерес на редица специалисти се преориентира в областта на социалното управление поради обстоятелството, че капиталът все повече загубва ролята си на стратегически ресурс и тази роля се поема от човешкия фактор.

За изясняване на основните виждания по въпроса за това, кое лежи в основата на човешкото поведение, се акцентира върху два основни подхода в обяснението. Според първия поведението на човека е генетично детерминирано. То е обусловено от биологичните нужди на индивида и физиологическите му особености, които са му дадени по рождение. Те определят неговите стремежи и обясняват защо човек е склонен да върши едно или друго нещо, по един или друг начин. Тъй като човек живее в обществото заедно с други хора, той е принуден да действа според общоприетите норми, влизайки понякога в дълбок конфликт с инстинктите си и със своята природна същност. Въпреки че признава възможността, човек да се социализира и променя, този подход практически представя човешкото поведение като принудително и предопределено в голяма степен (Наумов, 2004).

Вторият подход разглежда човека като социален продукт и обяснява поведението му с културните фактори, които доминират над биологическите. Всъщност в крайните си прояви и двата подхода обясняват нещата едностранчиво и в крайна сметка незадоволително. Всеки човешки индивид представлява органична система, в която си взаимодействат генетичните и социалните фактори и неговото поведение е резултат от това взаимодействие. При всеки индивид това взаимодействие е различно в конкретните си прояви и това води до индивидуалните различия и в крайна сметка до уникалността на всяка личност. При цялата уникалност на отделните индивиди, те обаче притежават и много общи характеристики. Това прави човешкото поведение обяснимо и предсказуемо, а именно върху този факт се развива управленската дейност и възможностите да му се въздейства.

Поведението на човека на работното място и в обществото е следствие от сложно съчетание на индивидуални качества, ценности и средата, която го заобикаля. Това са онези характеристики на личността, които имат значение за управленската дейност и чрез които може да се характеризира личността на подчинените във взаимоотношенията в организацията. В случая те ще бъдат разгледани като фактори, които влияят върху индивидуалното



поведение (Бешева, 2009):

➤ *Способности* – потенциалът на човека успешно да се справя с един или друг вид дейност, потенциал за високи постижения, интелектуалните способности и физическото състояние. Те подлежат на развитие, като се променят и усъвършенстват с опита. Наличието на способности прави изпълнението бързо, леко, без видими усилия. Проявява се висока продуктивност, осигуряваща постижения, които надхвърлят средното равнище. Тук може да се отбележи и още нещо характерно за поведението при наличието на способности – човек изпитва огромно удоволствие от това, което върши, развива устойчива положителна мотивация към дейността, чрез преживяване на чувство за успех. В рамките на организацията способността е особено важна при изпълнение на конкретни задачи и заемане на определени длъжности и позиции. Изграждането на система за оценка на способностите и качествата на хората в организацията има решаващо значение за постигане на нейните цели и задачи.

➤ *Самосъзнание* – осъзнаването на самия себе си, на своето място в системата на социални отношения, на преценката, която има човек за себе си.

➤ *Потребности* – изразяват вътрешно състояние, психологическо или физиологическо усещане. Хората имат различни потребности. Ако потребностите не са удовлетворени, човек дори и несъзнателно се стреми към тяхното удовлетворяване. От гледна точка на управлението това означава, че организацията трябва да се стреми към търсене на възможни пътища и средства за удовлетворяване на потребностите на членовете си, което е предпоставка за реализация на нейните цели.

➤ *Очаквания* – основавайки се на минал опит и оценка на текущата ситуация, хората имат очаквания като резултат от поведението им, влияещи върху него. Ако очакванията на хората не се удовлетворят, много е вероятно, те да не работят ефективно.

➤ *Възприятия* – силно влияят на очакванията и на всички останали аспекти на поведение. Възприятията са много важни, тъй като те определят кое е “реално” за съответния индивид. Хората реагират не на това, което действително се случва в тяхното обкръжение, а на това, което те възприемат като действително случващо се. Не съществуват двама човека, които възприемат съвършено еднакво. Това, което се случва в действителността, влияе върху поведението само в такава степен, в която тя се възприема от самия човек. Ако ръководството иска, хората да постигнат целите на организацията, то трябва да създава условия за това. Изпълнителите трябва да знаят, че желаното поведение ще доведе до удовлетворяване на техните потребности.

➤ *Отношение* – хората имат различно отношение към нещата. За организацията е особено важно отношението на хората към работата и условията на работната среда.

➤ *Ценности* – включват ценностната система, морал, убеждени-

ята и мирогледа на хората в организацията. Ценностите, както и другите индивидуални характеристики, се развиват и променят посредством обучение. Всяка организация трябва да се стреми към изграждане на своя система от ценности, която е съставна част от организационната култура. Чрез нея организацията се стреми да изгради свои обичаи, традиции, ритуали, които приобщават хората в нея.

Познаването на факторите, влияещи върху поведението на личността, дава възможност на ръководителя за цялостна преценка, свързана с индивидуалността на подчинените, както и прилагането на различни способности за управленско въздействие върху поведението им за постигане на устойчивост на управленската система. С други думи разбирането на индивидуалното поведение се явява решаващо за ефективността на управлението. Освен това поведението на личността се съчетава в групите и така се формира колективното поведение. Последното не може да се разглежда като механичен сбор от поведението на отделните личности, а представлява сложна комбинация на ценности, интереси, мотивация и т.н. В този смисъл, когато се говори за поведение в социалната система, винаги трябва да се отчита и тази особеност за емергентност на груповото поведение спрямо това на отделните личности.

В труда “Поведение в управлението” Камен Каменов характеризира поведението на личността, като го разграничава на личностно и длъжностно. Той пише, че “длъжностното поведение е онова, което личността проявява в социалната среда в зависимост от мястото си в нея, т.е. в заеманата длъжност в йерархията като работник, специалист, ръководител. Извън тази среда говорим за личностно поведение” (Каменов, 2002).

Поведението на човешкия фактор може да бъде и в основата на възникването на различни ситуации, също така ситуацияите могат да провокират съответстващо поведение от негова страна. Вследствие от разнообразието на тези ситуации човек проявява различно поведение, като в някои случаи превес взема личностното, а в други – груповото. Това каква ще бъде реакцията на отделната личност, зависи от множество фактори, но определящи са базовите ценности, които са устойчиви във времето.

## **2.2. Стимулиране и ограничаване на поведението в организацията**

Поведението на човека е социално обусловено поради всекидневните социални контакти, които осъществява. Това твърдение произтича от факта, че всеки човек живее и се формира като личност в обществото, намира се в постоянно взаимодействие в малки социални групи, които оказват влияние върху него и дори върху организацията, в която извършва своята дейност. Както е многообразна човешката дейност, така многообразни са и поведението и взаимоотношенията между хората. Тук обаче трябва да се отбележи, че поведението на хората в организацията като

социална система се свързва и с формирането на желани формални и неформални отношения между хората, работещи заедно. Добрите отношения в работата са източник на социална подкрепа, правят хората по-малко тревожни, по-малко потиснати, което естествено влияе върху характера на работата. Наличието на тези предпоставки мотивира поведението на личността към достигане на по-високи резултати.

Съвременните организации, хората, работещи в тях, и техните мениджъри трябва да достигнат до разбирането, че независимо от това, че са пространствено обединени и имат общи цели, те са различни. Притежават индивидуални особености, които са уникални и неповторими формиращи техните силни и слаби страни. Организациите, в лицето на управленските си екипи, трябва да въздействат стимулиращо върху индивидуалното и групово поведение и така да активизират силните страни, тъй като те могат да бъдат полезни както за отделния индивид, така и за организацията като цяло (Пенчева, 2007). Управленските екипи, които съумеят да управляват влиянието на този фактор, ще си осигурят конкурентно предимство спрямо останалите организации.

При изясняване влиянието на организационната среда в контекста на стимулирането и ограничаването на индивидуалната и груповата активност и поведение, е необходимо да се подчертае, че всеки индивид в организацията има определени отговорности и от него се очаква съответстващо поведение. На свой ред съдържанието на очакванията се формира от: *организацията* (отразяват се в определени правилници, устави, кодекси и т.н.); *групата* (съдържат се във формиралите се групови норми, споделените ценности, етап на развитие, социално-психологически климат и др.); *индивида* (зависят от личния му опит, ценности и др.). Взаимодействието между тези свръхсложни системи като индивида, групата и организацията предполага голямо и разнообразно множество от конкретни състояния, които поставят мениджмънта пред сериозно изпитание. За да може да влияе върху тези състояния, той трябва да въздейства стимулиращо върху поведението и активността на организационните членове. Въпреки че понякога едни и същи управленски похвати оказват различно въздействие върху отделните индивиди. За да се внесе яснота, относно стимулирането и ограничаването на поведението в организацията, е необходимо уточнението, че се има предвид – стимулиране на поведението и изявиите, насочени към ефективното постигане на поставените цели; и съответно – ограничаване, поставяне на пречки пред поведението, което не е насочено към ефективното постигане на организационните цели.

Вследствие на посоченото по-горе, може да се направи извод, че конкретните организационни явления влияят върху хората многопосочно, в зависимост от конкретните им характеристики, начин на реализация, както и от конкретния организационен контекст. Адекватната управленска намеса или ненамесата, могат да окажат въздействие като стимулатор или ограничител върху индивидуалното и групово поведение и да съдействат за:

- повишаване (понижаване) на производителността;
- подобряване (влошаване) на микроклимата в организацията;
- стимулиране (дестимулиране) способностите за самоизява;
- намаляване (увеличаване) на дистанцията между управляващи и управлявани;
- снижаване (повишаване) на организационните разходи;
- повишаване (понижаване) на мотивацията за труд на служителите;
- намаляване (увеличаване) на текучеството;
- по-лесно (по-трудно) осъществяване на контрола под формата на самоконтрол и взаимен контрол между организационните членове; и други.

За да бъдат реализирани целите на управлението е необходимо постигането на максимална степен на съответствие между изискванията (очакваното поведение) и фактическото (реалното) поведение на хората заети в дадена организация.

### 2.3. Разновидности на отговорно поведение в организацията

През поселените години изследователите на проблемите, свързани с поведението на хората в организацията, развиват идеята за организационно гражданско поведение на служителите. То се състои в усилията на членовете на организацията – да подпомагат организацията, нейния имидж и цели. Тяхното удовлетворение от работата, както и мотивиращите ѝ характеристики се комбинират, за да способстват създаването на организационно гражданско поведение. То може да бъде декомпозирано в следните основни типове (Ригио, 2006).

- *Подпомагащо поведение* – доброволно оказване на помощ на другите при свързани с работата проблеми, оказване на помощ за предотвратяване на проблеми, поддържане на мира, управление на конфликтите и др.
- *Спортменско поведение* – поддържане на положителна нагласа пред лицето на предизвикателства и проблеми, жертване на личните интереси в името на груповите.
- *Лоялност към организацията* – защита на организацията от външни заплахи, реклама на организацията пред външни лица, поддръжка и отдаденост на организацията дори и при неблагоприятни условия.
- *Организационно подчинение* – приемане и поддържане към правилата и процедурите на организацията, пестене на време и др.
- *Индивидуална инициатива* – доброволно поемане на допълнителни задължения, проява на творчество и новаторство в работата, насърчаване на другите да дадат най-доброто от себе си, надскачане на формалните задължения в работата.
- *Граждански добродетели* – участие в управлението на органи-

зацията, информираност за всичко свързано с дейността ѝ и др.

- *Самоусъвършенстване* – доброволна работа за актуализиране на собствените познания и умения, усвояване на нови умения, които да подпомагат организацията.

Многоаспектността в поведението на човека в организацията се характеризира с висока степен сложност и трудна предсказуемост на мрежите от формални и неформални взаимоотношения, в резултат на което е необходимо прилагането на различни способности (подходи) за управленско въздействие върху поведението на всички равнища в организацията за постигане устойчивост в нейното развитие.

### **3. Стратегически мениджмънт**

#### **3.1. Аналитични ракурси на стратегическия мениджмънт**

Според някои изследователи, стратегическият мениджмънт е възникнал като хибридна дисциплина, повлияна както от социологията, така и от икономиката. От друга страна, стратегическият мениджмънт може да се разглежда като еволюция на теориите за организациите. Повече внимание тази концепция е започнала да получава както от академичните, така и от бизнес средите през 50-те години на миналия век, а цялостно развитие получава през 60-те и 70-те. (Bhalla, Lampel, Henderson, & Watkins, 2009)

В литературата се посочва, че стратегическият мениджмънт е част от стратегическото планиране, а днес се разглежда като един от основните му инструменти. (Porth, 2002) От друга страна, по данни на J. Stead и W. Stead стратегическият мениджмънт произлиза от концепцията за политиката на предприятията. Тази концепция разглежда организацията като система, в която икономическите ресурси са приложени ефективно заедно с функционалните дейности, насочени към генерирането на печалба (Stead & Stead, 2008).

По мнението на H. Ansoff и E. McDonnell стратегическият мениджмънт представлява систематичен подход за управление на промените, включващ: позициониране на организацията чрез стратегия и планиране, стратегически отговор в реално време чрез управление на проблемите и систематично управление на съпротивата при изпълнението на стратегията (Ansoff & McDonnell, 1990). От друга страна, S. Porth предлага, стратегическият мениджмънт да се разглежда като кръстосан процес на формулиране, изпълнение и оценка на решенията, което позволява на организациите да определят и постигнат своята мисия, и в крайна сметка да създадат стойност (Porth, 2002). Счита се, че стратегическият мениджмънт се фокусира върху въпроси, свързани или със създаването и устойчивост на конкурентно предимство, или с търсенето на такова предимство (Bowman,

Singh, & Thomas, 2002). Оттук следва, че стратегическият мениджмънт включва комплекс от връзки между организационния фокус, получените резултати и широкия спектър от външни и вътрешни променливи на средата на организацията.

Веднъж създаден, стратегическият мениджмънт бързо се разширява и води до поява на теоретични и практически модели (Chu & Tse, 1992). Широката гама от модели придобиват известност през 60-те години на миналия век, включително *Матрицата на бостънско-консултантската група*, *SWOT анализът*, *Кривата на опита* и *Портфолио анализ*, както и важни концепции като икономически анализ на структурата, поведение и производителности, така наречените системи за стратегическо планиране (Steen, 2010).

Днес стратегическият мениджмънт е една от най-важните области в управлението. Той представлява набор от действия, които позволяват на мениджърите на фирми и организации да действат в съответствие с околната среда, да се движат по правилния път на развитие, постигайки целите и мисията като цяло. Въпреки важността му се смята, че все още има сфери на изучаване, при които има ниска степен на консенсус по отношение същността и важността на стратегическия мениджмънт, което обяснява и наличието на няколко дефиниции за една и съща концепция (Boyd, Finkelstein, & Gove, 2005).

Смята се, че стратегическият мениджмънт включва в себе си сичетирни фази на действие – сканиране на заобикалящата среда, формулиране на стратегия, стратегия на изпълнението, оценка и контрола (Wheelen & Hunger, 2008). От друга страна, според някои изследователи стратегическият мениджмънт в една организация трябва да се превърне в процес и единствен път, водещ действията в организацията. Елементите, от които трябва да се състои, са организационни анализи, решения и действия, които създават и поддържат конкурентното предимство (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2007). Тези автори определят четири ключови елемента за стратегически мениджмънт: насочване към общите цели на организацията, включване на множество заинтересовани страни в процеса на вземане на решения, изискване за включване на краткосрочни и дългосрочни перспективи и разпознаване на разликите между ефективност и ефикасност.

Днес стратегическият мениджмънт може да се разглежда и като непрекъснат процес, включващ усилията на стратегическите мениджъри да приспособят организацията към средата, в която тя работи, докато развива конкурентни предимства. Тези конкурентни предимства позволяват на компанията да се възползва от възможностите и да сведе до минимум заплахите на обкръжаващата среда. Обобщено казано, стратегическият мениджмънт е широко обхванат термин, който включва определяне на мисията и целта на организацията в контекста на нейната външна и вътрешна среда (Stead & Stead, 2008).

В заключение може да се посочи, че стратегията е просто план, а

планът е начин да се мисли за бъдещето, да се контролират неговите аспекти, да се вземат решения и да се интегрират тези решения по сходен начин в единен процес. Докато стратегията е начин на съчетаване на ресурсите и дейностите на една организация в средата, в която тя функционира, което води до създаването на нови възможности за развитие, то стратегическият мениджмънт е набор от мениджърски решения и действия, които определят дългосрочното развитие на корпорация, т.е. стратегическият мениджмънт идентифицира какво трябва да се промени в дадена организация и какво ще коства това.

### 3.2. Стратегически риск мениджмънт

Рискът е ключов стратегически проблем. Бизнесът е свързан с риска и тук важи пословицата: „Колкото е по-голям рискът, толкова по-голяма е и наградата“. За съжаление невинаги следва награда. Инвеститори, кредитори и служители очакват компаниите, за да разгърнат последователно силно изпълнение, подsigурявайки го с възвръщаемост на капитала или заплащане съразмерно с различните степени на защита. Без риск не може да има никаква награда. Повечето компании работят около режима на разпределение на риска. Обаче някои компании изглежда схващат риска доста по-ефективно от други и това се вижда от техните дългосрочни цени на борсата. Успехът може да бъде резултат на късмета или превъзходен риск мениджмънт. Някои поети рискове осигуряват огромна възвръщаемост. Такъв пример е Windows на Microsoft. За други компании лошият риск мениджмънт може да унищожи компанията. Удовлетворяването на нуждите на акционерите е по-рисково днес отколкото в миналото. Това в частност е последица от глобализацията. Работата с доставчици и клиенти по целия свят осигурява допълнителни възможности, но тя е съпроводена от нарастваща сложност, свързана с политически и валутни рискове. Следователно, има увеличение на потенциала на непланираните събития, които биха могли да се случат. Ако ръководствата на корпорациите биха могли да управляват рисковете по-добре, избягвайки катастрофите и запазвайки някаква нормална възвръщаемост, тогава цената на компанията на борсата би скочила доста високо.

Интегрираният стратегически подход към риск мениджмънта позволява, компаниите систематично да извършват превъзходно изпълнение и същевременно проактивно да управляват рисковете. Разгледаният тук подход е базиран на работата с повече от 50 национални и мултинационални компании, както финансови така и индустриални. Дървото на съвременното управление на риска има в своите корени много несвързани дисциплини. Военният анализ на риска е довел до еволюцията на операционните изследвания (Jones, 1998). Персоналните и търговските рискове са генерирани застрахователен и актюерен подход към риск мениджмънта. Стратегическият анализ на риска и разпознаването, че бъдещето не може

да бъде подобно на миналото, е дало криле на сценарийното планиране. Друг подход е използване възможността на ценовата теория за поглед към различни алтернативи. Валутата, лихвеният процент и кредитните рискове са генерирани банковия подход към риск мениджмънта и различните застрахователни инструменти. Операционният и екологическият риск мениджмънт са породили плановите подходи. С началото на новото хилядолетие рисковете от компютърни неуспехи са генерирани своя собствена управленска наука. Всичко това съсредоточава вниманието към ценността на нашето разбиране за риска.

Твърде често мениджмънтът се фокусира по-скоро към отрицателните последици отколкото на такива въпроси като „Как рискът въздейства на капиталовата алокация? От каква свързана с риска информация се нуждаем? Как създаваме риск култура? Какво правят най-добрите компании относно риска? Как ние ще гарантираме, че нашият риск профил е съразмерен с възвръщаемостта и риск апетитите на акционерите?“.

Традиционните риск мениджмънт отговорности обикновено са фрагментирани като резултат от техния различен произход. Отделните департаменти имат работа с различни рискове, използвайки различни подходи и често пъти на много ниско ниво. Исторически разнообразието на инструменталните средства се е развивало, за да поддържа компанията при управлението на дискретните типове риск. Например застраховането традиционно е било съсредоточено на риск от опасности като пожар и кражба. Финансовите производни се развиват, за да помогнат на банките да управляват рисковете свързани със стоките, валутата и лихвения процент. Кредитът се използва като предпазна мярка срещу експлоатационни препятствия и неуспехи. Много компании се стремят да управляват риска, основавайки се на прогнозирането на миналото и на базата от данни, но това не е достатъчно. Ясно е, че съществува нужда от холистичен подход за разбирането на риска в мащабите на предприятието. Натрупаният досега опит показва, че дори в големите компании управлението се затруднява и проваля и съвсем не е в състояние адекватно да управлява рисковете.

Развитият тук подход може да се използва от висшия мениджмънт като ръководство за създаване на риск мениджмънтът процес, на организационна структура и на култура към най-добър практически подход, включвайки всички аспекти на риска. Това е систематичен подход към управлението на риска. Това може да се разглежда като управление на рисковете в мащабите на предприятието понеже е адресирано към всички рискове на компанията на ниво предприятие или на стратегическо ниво.

Стратегическият риск мениджмънт е стратегически бизнес процес. Управлението трябва да оценява дали бизнес дейностите на компанията са съвместими с установените ѝ стратегически цели и как риск мениджмънтът е свързан с решенията за растеж и инвестиции. Трябва да се определи каква базирана на риска възвръщаемост на компанията да се очаква от нейните бизнес дейности. Бордът се нуждае от цялостно от „птичи поглед“



виждане за дефектите на риска, да се избягват неочаквани изненади и да се създава добро управление. Рискът може най-добре да се разбере в термините на два от своите елементи: състояние и неопределеност.

Всеки елемент обикновено има увеличение и загуба на потенциал. Състоянието може да бъде финансово увеличение или загуба; подобряване или загубване на стратегическа позиция; подобряване или загубване на репутация, заплахата за съществуването на организацията или като нарастване или загубване на нейното чувство за сигурност. Колкото по-високо е състоянието, толкова по-голяма е потенциалната печалба или загуба. Неопределеността на свой ред варира във времето и ситуацията. Например прогнозирането от исторически данни работи само в периоди на стабилност. Те са неустойчиви. В по-турбулентни периоди или за по-дълъг срок сценарийното планиране е по-съответстващ подход.

Информацията непрекъснато се събира от фирмената среда. Използвайки този вход, мениджмънтът оценява, анализира и разполага по приоритети динамичните рискове, с които се сблъсква. Изискват се съответни мерки, за да се приеме, съвместно да се използва или да се приведе рискът в съответствие с апетитите на акционерите и базираните на ценностите управленски принципи, т.е. възвръщаемост, съразмерна с рисковете и ефективното управление на рисковете. Всяка от тези стъпки е дискутирана в детайли по-долу.

Процесът започва с поток от входове на външната за фирмата среда. Повечето компании нямат последователен процес за наблюдаване на външната среда, в която те оперират, и следователно не осъзнават всички рискове, с които ще се сблъскат. Втората стъпка е, да се сканира за възможности и заплахи, основани на анализа на външната фирмена среда. Преобладаващите бизнес стратегии трябва да бъдат преустроени на базата на преразглеждане на средата. Процесът на наблюдаване, измерване и управляване на рисковете трябва да бъде изменен на основата на сканирането на средата.

След като се оценят възможностите и заплахите, мениджмънтът трябва да реши какви са неговите допустими нива на риска съобразно целите му и възвръщаемостта. Компании като Shell и BP имат клонящ към 0 толеранс за риска от средата чрез потенциално огромна устойчивост на тяхната репутация на катастрофи, дори не ставайки дума за непосредствените финансови последици. Различните групи инвеститори обикновено имат различни апетити за наградите от риска. Мениджмънтът трябва да развива риск мениджмънт визия и стратегия базирана на средата на риска и риск апетитите на акционерите. Цялостната стратегия за риск мениджмънта трябва да включва философията на риск мениджмънта и организационната отговорност. Изборът на стратегия може да варира от високо централизиран модел на „контролиране“ (което е характерно за някои банкови учреждения като J. P. Morgan), към високо централизирана и автономна риск политика (каквото е случая с General Electric и неговите

филиали). При проведено бенчмаркингово тестване на клиентите се вижда, че повечето от тях имат ясен и добре разбираем устав за риск мениджмънта или програмен документ. Главното е, че рискът не може да бъде елиминиран. Той може само да бъде изменен от една форма в друга. Съществуват ясни взаимоотношения между риска и редуциращите го дейности. Рискът може да бъде редуциран, но само чрез редуциране на възвръщаемостта или сменяйки една форма на риск с друга. Компаниите могат да достигнат съществено конкурентно преимущество от превъзходни риск компетенции.

Те включват риск процеси, култура, инициативи, обучение и организация. Има множество управленски компетенции и конкурентни преимущества. Сред тях са скалата за усвояване на големи проекти (например способността на Бетчел да се предприемат големи инфраструктурни и развойни проекти, доколкото това има огромен балансов отчет и то разпространява рисковете чрез своя глобален портфейл от проекти).

Втората компетентност на управлението е развиване на умения съвместно да се използва рисковата ситуация (каквото е примерът с нефтените магнати BP и Mobil, (Keefe, 1997), които са комбинирали своите европейски операции в рафинирането и маркетинга чрез съюзяване). Особено важно е да се изберат правилните съюзници.

Другите компетентности включват превъзходна технология, за да се редуцира излагането на риск. Има и множество управленски компетенции, които компанията може да използва, за да редуцира неопределеността. Компанията може да използва персонални правителствени отношения и контакти, което често се практикува в много азиатски и развиващи се страни. Те могат също да имат влияние над законите и регулациите (което е доказано от счетоводните фирми, работещи с регулатори, за да разкрият действия, производни от годишните отчети и за да защитят себе си от съдебните процеси на акционерите). Друга управленска компетентност, свързана с неопределеността, е в това да се използва превъзходната база данни. Накрая компаниите могат да използват съюзяването, за да редуцират неопределеността (от типа на локални партньори в китайските съвместни предприятия, където съюзникът прониква в местната култура и процедури, измествайки неопределеността). Превъзходните компетенции са също резултат от риск процесите в компанията, културата, инициативите, обучението и организацията.

Потребността от нови корпоративни подходи започва с виждането да се преразгледа управлението на риска холистично. Докато мениджмънтът в относително развитата и стабилна хранително-вкусова промишленост показва по-нисък фокус към управлението на риска, в друго екстремално значение бързо променящите се или спекулативни отрасли на промишлеността като финансови служби, информационна технология и рисков капитал вече показват мислене за „риск културата“. Телекомуникациите и мощните отрасли на промишлеността са преминали през период на

глобализация, приватизация и дерегулация. Мениджмънтът в тези индустрии се променя от „избягваща риска“ култура към „мислеща за риска“ култура.

Работата с повече от 50 големи компании по света в областта на риск мениджмънта показва, че главните корпоративни неудачи включват слаби процеси, излизаци извън компетенциите на мениджърите или предприемачите, твърде тесен фокус, т.е. фокусиране само на финансовата търговия или на подлежащите на застраховане рискове. Причини за това са неадекватните данни и анализ, основаването само на публикуваните данни или на оценката на кредитоспособността, фокусирането само на негативите или предотвратяването на бедствията, както и фрагментираното управление на риска в подразделенията. Повечето компании нямат съответстваща риск стратегия или визия. Те нямат ясни организационни отговорности и култура за риска. Приетият подход е фрагментиран, с действия, застраховане, с авоари и човешки ресурси, реагиращи ад-хок на събитията и техните причини. Отношенията между риск мениджмънта и стойностите на акционерите произволно се разделят. Сложността на управлението на рисковете се подрежда от проста идентификация на риска, към последователно измерване на преките рискове, към свързаните рискове и възвръщаемостта. В най-високата точка на спектъра компаниите са способни да демонстрират стратегическата взаимовръзка между рисковете, възвръщаемостта и ценностите на акционерите. Стратегията е стойностно-базирана и бизнес профилите на риска водят до капиталова алокация и в крайна сметка ценност за акционерите.

Слабата риск култура задушава дейността и неблагоприятно въздейства на ценностите на акционерите. Предприемачите с пълен ход напред в управленския стил могат да постигнат огромна възвръщаемост, но те също могат да предизвикат бедствия, ако техните решения са базирани на недостатъчен анализ. Често те побеждават веднъж или дважд, но след това удрят на камък. Що се отнася до решението да не се поемат никакви рискове или да се отлага вземането на решения, последствията могат да бъдат да потъне корабът или да се излезе извън конкуренцията. Като резултат фирмите трябва да променят своя стил в риск мениджмънта, съответстващ на тяхната стратегия. Това може да се окаже като „наполеонова тенденция“, т.е. движението, чрез което победите усилват поемането на риск.

### **3.3. Стратегически техники при мотивирането на персонала**

В съвременната бизнес практика, както и в научната литература, се открояват различни стратегии и методи, чрез които ръководителите желаят в най-пълна степен да мотивират своите подчинени с цел получаването на по-голяма продуктивност в дадената организация.

Като за начало висшето ръководство трябва да проучи нуждите и потребностите на своя персонал, след което да подбере най-подходящите

методи за тяхното задоволяване, защото колкото повече са мотивирани работниците и служителите в дадено предприятие, толкова по-добри и производителни ще бъдат техните резултати.

Едно от най-популярните средства за мотивиране са *финансовите стимули*. В съответствие с икономическия модел хората са мотивирани преди всичко, дори единствено от икономическите възнаграждения. Разбирана по този начин, мотивацията затвърждава Тейлъровото схващане за ролята на човека в трудовия процес, а именно: „В дългосрочен план е невъзможно, работниците да бъдат накарани да работят много по-усърдно от средното за хората, които са около тях, освен ако не бъдат уверени, че ще получават значително и постоянно увеличение на заплащането им” (Taylor, 1947).

Паричните възнаграждения играят съществена роля в живота на всеки един човек и служат за постигането на най-различни цели. Тяхното количество определя възможностите на индивида да удовлетворява своите потребности, не само първични, но и такива като самоуважение или себе-реализация.

Изводите от редица изследвания показват (Евгениев Г., 1993), че именно парите са най-същественният фактор при избора на работодател, и съображенията, свързани със заплащането, са сред доминиращите причини, обвързващи работника с работното му място.

Финансовото възнаграждение често е добър стимул, защото очакванията на хората да го получат са големи. Но в същото време някои по-недоверчиви работници могат да не реагират на стимули, които не очакват. Освен това то може да изпадне в противоречие с важни вътрешни стимули – хора, които работят единствено за пари, обикновено намират задълженията си безинтересни и качеството на трудовите им резултати не е от най-високите. Парите могат да осигурят мотивираност при определени условия, но някои системи за възнаграждение могат да се окажат и демотивиращи – например, ако не внушават чувството, че са справедливи.

Следователно можем да обобщим, че в зависимост от потребностите и интересите на персонала в различните ситуации, икономическите възнаграждения, от една страна, могат да бъдат мотиватор, а от друга, демотиватор.

Парите не са единственият стимул, чрез който хората се мотивират, персоналят зает в дадена организация се стимулира и когато има ясна представа за своите задължения и е наясно с ролята си в трудовия процес и със задачите, които предстоят да бъдат изпълнявани. *Информираността на членовете на персонала* (Пачев, 1999) във всяко направление от дейността на организацията също е важно мотивационно средство. Обратно липсата на информация е основа за възникване на фрустрация.

Вътрешнофирмената информираност и комуникацията между ръководител–подчинен е основен стимул за повечето служители в една организация, чрез който се преодоляват несигурността и страхът от промене

ните и свързаните с тях новости.

Според някои автори „хората ще бъдат най-креативни, когато са мотивирани от интереса, удоволствието, удовлетворението и предизвикателството на самата работа”. (James, Jan.- Feb.2002, p. 58).

„*Интересната работа*” (Христова Т., 2002) е много широко понятие. Гледните точки са доста разнообразни. Интересната работа се свързва с разнообразните задачи, с трудните задачи, със сменящи се задачи, с привлекателността на работата и т.н. Интересът съответно и интересната работа са свързани непосредствено с личните потребности на индивида. Една работа може да осигури силна вътрешна мотивация на един служител и слаба вътрешна мотивация на друг служител.

Интересната работа, осъществявана с подходящи колеги, създава удовлетворение у персонала и го подтиква към влягане на по-голям потенциал за повишаване качеството на труда в дадено предприятие.

*Обучението и развитието* на персонала също заемат важна част в процеса на мотивиране. Чрез обучението висшето ръководство има за цел да обогати професионалните знания на персонала и съответно да повиши неговата квалификация, като по този начин му показва, че е ценен и значим ресурс, от който зависи производителността на дадената организация.

Провеждането на различни обучения и възможността за лично развитие и усъвършенстване са ефективен начин за увеличаване приноса на работниците и служителите в трудовия процес.

Осигуряването на персонала с различни *социални придобивки* също играе съществена роля в процеса на неговото мотивиране. Почти във всички икономически организации членовете на персонала се осигуряват различни социални придобивки (Пачев, 1999, стр. 133). Такива са медицинско обслужване, столове, детски градини, почивни станции, спортни съоръжения, сгради за живеене и т.н. Голяма част от разходите за издръжка на тези социални заведения се покриват от икономическата организация. Това, което фактически стимулира персонала в трудовия процес, което ги свързва с организацията, е изчерпателната информация за всички социални придобивки, за условията, при които могат да се получават. Придобивките, които членовете на персонала не осъзнават, губят своята мотивационна ценност. Същият отрицателен резултат се получава, ако те се използват несправедливо. Справедливото използване на социалните придобивки е не само източник на пряка мотивация, но и необходимо условие за косвена мотивация, тъй като влияе положително и върху останалите методи за мотивиране на персонала.

На практика чрез използването на социалните придобивки висшето ръководство цели да засили желанието на работниците и служителите към едно по-добро изпълнение на поставените от организацията цели и задачи.

От огромно значение за просперитета на организацията е да се развива *чувство за съпричастност сред персонала*, т.е. подчинените са тези, които трябва да вярват в мисията на организацията, за да бъде постигнато

съответствие между целите и ценностите на фирмата с тези на хората, които работят в нея. По определението на Уайт (White, 1987, р. 38) ангажираността отразява три области от чувства и съответни поведения, свързани с компанията, за която индивидът работи:

1. Вярата в организацията и приемането ѝ като такава заедно с нейните цели и ценности.
2. Готовност в името на организацията да се упражни усилие по-голямо от това, за което индивидът е нает формално. Това може да означава използване на част от свободното време за служебна работа, отлагане на отпуск или други жертви на личния интерес в името на организацията без очакване на непосредствено благодетелстване.
3. Желание за запазване на принадлежността към организацията.

Персоналът е този, който трябва да приема фирмата с нейните силни и слаби страни, да полага необходимите усилия, за да реализира целите на организацията с цел създаване на по-висока ангажираност.

Според П. Мартин и И. Никълс изграждането на ангажираност у персонала има три съществени направления (Martin, 1987):

- Чувство за принадлежност към организацията

За целта хората трябва да бъдат накарани да идентифицират себе си с организацията, да вярват, че си заслужава да работят именно за нея, да се чувстват удобно с мисията на организацията и да я подкрепят, да приемат нейните ценности (това, което мениджмънтът смята за важно) и норми (възприетите начини на поведение). Чувството за принадлежност може да бъде засилено от идеята за притежание на компанията. Тук не става дума (или поне не само) за притежаване на дялове от заетите във фирмата, въпреки че и това е полезна практика, а за убеждението, че те са възприемани от мениджмънта като ключова част от организацията. Това убеждение се постига предимно с използването на механизми за включване на заетите в процесите на вземане на решение (това може да стане по почти всички въпроси, с които се занимава управлението, с много важното изключение на въпроса за работната заплата).

- Чувство, че изпълняваната работа е вълнуваща, предизвикателна и интересна

Това може да се постигне чрез акцент върху вътрешните мотиватори и посредством внимателно проектиране на длъжностите и работните места.

Изключително важно тук е и доброто лидерство, което директно внушава въпросното чувство, ”заразява” с него заетите.

- Доверие в управлението

Най-вероятно е, то да бъде създадено и поддържано, когато дейността на организацията е успешна и има тенденция да остане такава. За целта е необходимо информиране на всеки за резултатите на компанията, а в трудни времена – и за решимостта на управлението да преодолее проб-

лемите и за основните начини, по които възнамерява да го направи.

В процеса на мотивация *мениджърът е ключов елемент*. Той е този, който оказва влияние на всеки етап от мотивационния процес на дадена личност. Мениджърите помагат при избора и провеждането на мотивирано поведение, помагат при обучението на подчинените, при повишаването на уменията и способностите, оценяват работата и награждават или наказват поведението им.

Доброто ръководство само по себе си трябва да създава приятна и мотивационна среда, където хората да се чувстват продуктивни, да дава ясна представа за целите и задачите, за отговорностите и задълженията на работната сила като стимулира персонала да работи в екип в името на организацията. Поддържането на екипна сплотеност може да се осъществи посредством организиране на разнообразни инициативи като кратки екскурзии, спортни дейности, което от своя страна ще стимулира всеки един член на екипа да полага необходимите усилия за постигането на общата цел.

За по-пълната мотивация на персонала важно значение имат също *признаването и възнаграждаването на постижения*. Получаването на награда за добре свършена работа е в основата на процеса на мотивация. Значимите награди (Христова Т., 2002) са действия, които мотивират хората да изпълняват работата си добросъвестно и да бъдат ориентирани към постижения. Наградата не бива да се идентифицира единствено с работната заплата. Присъединяването на служител към определен кръг (екип) от колеги, които работят по много важен проект, е също награда. Парите са външен мотиватор, а по-силният мотиватор са вътрешните награди. Най-големите вътрешни награди са удоволствието от свършената работа, самото постижение (резултат).

Всеки един работник или служител има нужда от признание, похвала. И поради това е необходимо, своевременно след постигнатия резултат ръководителят да изрази своята благодарност, като това ще увеличи приноса на служителя в работния процес.

В крайна сметка, когато ръководителите отдават признание, хората се чувстват щастливи и по-полезни, при което добиват самочувствие и имат по-голямо желание да повторят успешното изпълнение или да се заемат с нови задачи.

Освен мотивиращи има и демотивиращи фактори като лошите работни условия, несправедливото заплащане спрямо постигнатите приноси и в случая ръководителите са тези, които трябва да полагат необходимите усилия, за да ги елиминират и да създадат подходяща обстановка за провеждане на трудовия процес.

От всичко казано дотук, можем да обобщим, че *единствената възможност служителите в една организация да приложат максимално своите способности и умения, е, те да бъдат мотивирани правилно. За целта е необходимо да се създадат подходящи външни условия, които,*

*съчетани с вътрешните качества на личността, да формират техните вътрешни движещи сили за мотивация.*

### **3.4. Екомениджмънт**

Нашите представи за екомениджмънт свързваме със специалност „Екомениджмънт“. Тя дава познания в областта на управлението на околната среда при пазарни условия и в съответствие с изискванията на Европейския съюз. Обучението по специалността разширява знанията на студентите в областта на икономиката на опазването на околната среда, като акцентира върху управлението на системите за екологичен мениджмънт, тяхната сертификация и одит. Получават се знания относно екологичната политика, оценка и маркировка на икономическите субекти. Разглежда се значимостта на екологичния мениджмънт за постигане на устойчиво развитие на организациите. Вече в доста университети в страната се изучава „Екомениджмънт“ не само като дисциплина, а като специалност ОКС „бакалавър“.

Що се отнася до работата на младите хора в областта на екомениджмънта, е важно да отбележим, че тя се свързва и с екологичното възпитание. То може да се стимулира, като се засяга по-широк набор от теми и инициативи, които са по-конкретни и практически насочени. Например има младежки проекти за екоумения, които се концентрират върху рециклиране, органично градинарство, природосъобразно производство на хранителни продукти, екостроителство, поддръжка и ремонтна дейност, занаятчийство и други подобни. Екоуменията, това не са само сложните и популярни умения, свързани с използването на новите технологии, но също и умения за едно екообщество, например, умения от ежедневието и живота като цяло, критично мислене, разрешаване на проблеми. Макар и да звучи доста амбициозно на пръв поглед, младежите могат на практика да допринесат към развитието на екомениджмънта. И най-вече това се свързва с осъзнаване на факта за голямото разнообразие от природни ресурси, използвани от икономическите субекти и ограничения им характер. Така се стига до необходимостта от приложението на системен подход при управление на околната среда, защото се търси оптимален баланс между околната среда и икономическите индикатори.

Като цяло екомениджмънтът, би трябвало да е обвързан с уменията на хората, както и с тяхната психология и начин на мислене.

### **Заклучение**

Проучването на най-новите теоретични постановки по разглежданата управленска проблематика доведе до акцентирание върху тематични направления като: човек и социална среда; организационно развитие;



стратегически мениджмънт и екомениджмънт.

Изведените характерни черти на личността доказват решаващата човешка роля в управленските процеси. Изясняването на социалната страна на организацията потвърждава необходимостта от ориентиране на управлението към човешкия фактор.

Като нова тенденция в социалното управление са посочени два основни подхода за обяснение на човешкото поведение. Първият подход приема поведението на човека като генетично детерминирано, а вторият разглежда човека като социален продукт. Така се стига до идеята за стимулиране и ограничаване на човешкото поведение в организацията. Стимулирането е насочено към ефективното постигане на поставените цели, а ограничаването към поставяне на пречки пред поведението, което не е насочено към ефективно постигане на организационните цели.

Възможностите за дългосрочно развитие на организацията са обвързани с аналитичните ракурси на стратегическия мениджмънт. Той е представен като набор от мениджърски решения и действия, които идентифицират какво да се промени в дадена организация и какво ще коства това. Анализирани са стратегическият риск мениджмънт, като е разгледан като стратегически бизнес процес. Философията на риск мениджмънта и организационната отговорност са включени в цялостната стратегия за риск мениджмънта. В този контекст адекватно са посочени стратегически техники за мотивиране на персонала. Основният извод, който се утвърждава, е съчетаване на външните условия с вътрешните качества на личността за постигане на мотивация. Това допринася за максимално разгръщане на потенциала на персонала и дългосрочното развитие на всяка една организация.

В контекста на съвременните изследвания е посочено, че уменията на хората, техните психологически характеристики и начин на мислене имат отношение и към развитието на екомениджмънта. Те са част от системния подход при екологичното управление и налагат търсенето на баланс между устойчивостта на околната среда и икономическите показатели.

В резултат от авторските търсения е определена концептуалната рамка на мениджмънта през призмата на интердисциплинарния подход. Очертани са реалните проблеми в конкретни тематични области, което е предпоставка за определяне на бъдещите тенденции. В хода на осъществяване на изследователската дейност са обобщени, анализирани и в известна степен доразвити научните постижения по разглежданата проблематика.

Практическата значимост на изследването е свързана с възможността за решаване на практически възникнали казуси в резултат от запознаването с тенденциите в развитието на науката за управление.

### Използвани източници

- Армстронг, М. (1993). *Преуспяващият мениджър*. Бургас: Делфин прес.
- Асенов, А., Дилков, Ц., & Емилова, И. (2017). *Основи на управлението*. Свищов: АИ „Ценов“.
- Бешева, Н. (2009). *Основи на стопанското управление*. Пловдив: АИ Аграрен университет.
- Бояджиев, Д. (1994). *Мениджмънт на човешките ресурси*. София: Diagnosis Press.
- Владиминова, К., Йорданов, К., & Стефанов, Н. (1998). *Управление на човешките ресурси. Организационно развитие*. София: УИ Стопанство.
- Евгениев, Г., Близнаков, Й., Паунов, М., & Атанасова, М. (1993). *Организационно поведение*. София: УИ Стопанство.
- Иванова, Н. (2008). *Введение в психологията на бизнеса* (Том 2). Дом ГУ ВШЭ.
- Илиев, Й. (2005). *Управление на човешките ресурси*. В. Търново: Абагар.
- Каменов, К. (2004). *Основи на управлението - част I*. Абагар.
- Каменов, К. (2002). *Поведение в управлението*. Велико Търново: Абагар.
- Кибанова, А. (2005). *Управление на персонала на организацията*. ИНФРА-М.
- Наумов, И. (2004). *Организационно поведение*. София.
- Паунов, М. (1998). *Организационно поведение*. София: Сиела.
- Паунов, М. (2009). *Трудова мотивация*. София.
- Пачев, Т. (1999). *Управление на персонала: Социологични аспекти*. София: УИ „Стопанство“.
- Пенчева, И. (2007). *Организационно поведение*. Велико Търново: Абагар.
- Ригио, Р. (2006). *Въведение в индустриалната/организационна психология*. София: Дилок.
- Силаги, Е. (1992). *Мениджмънт, наука, изкуство, практика*. Висша школа по мениджмънт при ИУ Варна.
- Станчева, А. (2017). Новите реалности в управлението в мениджмънта. *Юбилейна научна конференция по случай 50 години катедра „Управление и администрация“* (стр. 35). Варна: Наука и икономика.
- Христова Т., К. Л. (2002). *Мениджмънт на човешките ресурси*. Варна: УИ Икономически университет-Варна.
- Шопов, Д., & Атанасова, М. (2000). *Управление на персонала*. София: УИ на УНСС.
- Шопов, Д., Евгениев, Г., & Атанасова, М. (2002). *Наръчник по управление на човешките ресурси*. ИК „Труд и право“.