ЗА СИНОНИМИТЕ НА ДОБРОТО УПРАВЛЕНИЕ (1)

Цветан Давидков

About The Synonyms Of Efective Management (1)

Prof. Tzvetan Davidkov, Doctor of Social Science

Abstract

In the management systems there is a need to evaluate regularly the quality of management. Therefore, the establishment of indicators of good management has both theoretical and practical importance. Drawing upon different distinctive characteristics of management and management processes in this paper we associate good management with the following indicators: goals achievement, presence/ absence of efficiency and efficacy, the ability to achieve maximum effect with minimum investments (at current conditions). The indicators of good management help to answer the following questions: How well the company uses its resources? Is there a good coordination between the efforts of people and units involved in the joint task? Are there system effects (synergies)? What is the degree of advancement/ organization of the system? What is the quality of management decisions? The good management is also related to the following indicators: the quality of social interactions and social roles, the state of the organizational sub-systems, structural characteristics of the system, the quality of organizational resources, the characteristics of the cultural layer in the organization.

В управленските системи непрекъснато възниква необходимостта от оценяване на качеството на управлението. В този контекст проблематизирането на „доброто управление" може да бъде смислено занимание.

Ако приемем, че управлението е човешка дейност, насочена към постигане целите на социалните системи (Бънкова, 1985)[1], разсъжденията могат да се пренесат в предметното поле на дейността - кога една дейност е *добра?* - Възможен отговор е: когато води до постигане на желаните цели. Тук вниманието се насочва към *целевата обусловеност* на управлението. Доброто управление води до постигане на желаните цели.[2] Това, на пръв поглед, аргументирано твърдение, обаче, изисква проблематизиране. Човешката дейност (включително управлението) е сложно явление и може да се разглежда като поредица от действия, водещи до междинни резултати (подцели). Те нямат значимостта на крайната цел, но са „нещо, без което не може" и в този смисъл имат самостоятелна необходимост / ценност. Когато говорим за целите като критерии за добро управление, трябва да имаме предвид както крайните, така и междинните (етапните) цели (подцели).

Целевата обусловеност на управлението дава важен, но недостатъчно надежден ориентир за оценка на качеството на управленската дейност. „Пирова победа" (за постигането на целта е платена толкова висока цена, че постигнатият резултат се обезсмисля). „Нищо, но от сърце" (резултатът не е стойностен, но участниците са вложили много старание и енергия). „Закипи навред безсмислен труд" (важно е да се прави нещо, независимо от това има ли цел, посока, смисъл,...). Тези и множество

[1] „От функционална гледна точка обикновено управлението се дефинира като процес на обединяване на частите на цялото с оглед реализиране на целенасочено поведение в определена околна среда." (Бънкова, 1985, с. 26) „От структурна гледна точка управлението е насочено към реализацията на цел, взаимодействие на функционално обособените части на някаква цялостност..." (пак там, с. 27)

[2] С. Петранов свързва доброто управление с постигнатите резултати - дали те съответстват на поставените цели (Петранов, 2010, с. 490).

други типични за езика ни фрази подсказват следното: въпросът за цената (средствата, ресурсите) не може да бъде подминат. Целта е важна, но всеки път към целта ли е приемлив? Ако в една организация произвеждат 100 тона метал с разход на ресурси X, а в друга - същото количество метал с разход на ресурси 10 пъти X, има ли основание да се твърди, че и в двете предприятия е налице *добро управление?* На помощ идва разграничението между *ефективност* и *ефикасност.* Единият термин има отношение към постигането / непостигането на целите. В другия се визира отношението на целите спрямо вложените ресурси.[3] Има и опити разграничението да върви по линията: правене на *правилните неща* (смисълът е - да се прави това, което е необходимо, което трябва да се прави) v правене на нещата по *правилния начин* (тук вниманието се насочва към *начина* като характеристика на дейността)[4].

Разбирането, че оценката за качеството на управлението по необходимост изисква да се държи сметка и за вложените ресурси, логично води до обосноваване на критерия „минимакс". „Естественият" стремеж към рационално управление предполага преследването на максимален ефект чрез рационално (икономично, минимално) инвестиране (разходване) на ресурси. Можем да си представим величина, представена като обикновена дроб - числителят е постигнатият резултат, а знаменателят - вложените ресурси. Постигането на по-висока стойност на цялото предполага нарастване на числителя (резултата) и/или намаляване на знаменателя (вложените ресурси).

Критерият „минимакс" носи в себе си противоречивата същност на управлението (в частност - на ръководната дейност). Ч. Хенди и П. Дракър посочват, че ръководителят постоянно трябва да избира между решаването на краткосрочни и дългосрочни проблеми, между икономичността и ефективността, доверието към подчинените и необходимостта от контрол върху дейността им, рутината и нововъведенията.[5]

Продължение (или вариант) на тези разсъждения е разбирането, че критерий за добро управление е дали мениджърите постигат *възможния максимум при съществуващите условия*[6] Това е големият въпрос за *способността пълноценно да се използват ресурсите на организацията* (при конкретна среда, условия). Тук се проблематизират само две страни на този много-много сериозен въпрос.

За какво наемаме хората (твърдим, че те са най-ценният ресурс на организацията) и какво изискваме / очакваме от тях? Отношението на по-голямата част от мениджърите може да се представи така: наемам човек за конкретна работа - от него искам да прави това, за което съм го наел. Изглежда логично. Но чрез самата постановка *конкретен човек за конкретната работа* като че ли вече е зададено ограничението: „ще правиш това (и само това!?), за което си нает (за което ти се „плаща"). Така ситуацията е подредена[7] и удобна за мениджъра. И същевременно е

---

[3] В различни текстове ефективност и ефикасност не се дефинират по един и същи начин. Нека приемем, че *ефективно* е онова управление, което води до постигане на желаните цели; а с *ефикасно* да обозначим управлението, което води до постигане на целите по добър (икономичен, рационален, ...добър) начин. Според П. Дракър нещо да се прави по „ефективен начин" означава опит *да се постигне най-доброто в дадените условия;* „ефикасен начин" означава, че се прави *опит да се постигне дадено, известно нещо, като наличните условия се използват разумно, включително ресурсите - по възможност икономично* - цит. по (Бънкова, 2004, с. 40); вж. също (Дракър, 2001).

[4] По въпроса за ефективността на равнище управленски (делови) решения вж. (Георгиев, 2005, с. 75 и сл.).

[5] Вж. (Станчева, 2000, с. 17).

[6] По същество това е разбирането на П. Дракър за ефективност - вж. (Бънкова, 2004, с. 40).

[7] Да не забравяме, че управлението може да бъде характеризирано като *подреждащо въздействие.*

налице сериозна бариера пред пълноценното използване на потенциала и компетентностите на служителите.

Антитезата: служителите притежават много по-големи възможности от тези, заради които сме ги наели. Не е ли разумно да създадем условия, които да ги стимулират да изявяват своите ценни за организацията способности? Изглежда логично при втория подход ресурсът на хората в организацията да бъде използван по-добре.

Друга страна на въпроса: може ли да се твърди, че възлаганата на служителя работа отговаря на неговите способности?[8]

- Когато човек изпълнява трудови задачи, чрез които може да направи най-доброто, което умее да прави, това носи множество ползи: а) изпълнителят е удовлетворен, тъй като има възможност да реализира способностите си („не съм учил 20 години, за да върша..."); б) като правило висококвалифицираният труд предполага изпълнението на по-желани и престижни роли; в) висококвалифицираният труд създава повече добавена стойност и т.н.
- Ако системно работя на равнището способностите си, това създава предпоставки за закрепването на едно високо (за дадения момент) постижение и (може да) мотивира стремеж към следващо, по-високо постижение (усъвършенстване, развитие). Така стойността ми нараства (а с това и стойността на организацията, за която работя). Ако системно ми възлагат задачи, които не изискват да поддържам постигнатото равнище, аз (в някакъв смисъл) се деквалифицирам. Стойността ми пада (а с това и стойността на организацията, за която работя).

Управлението може да се разглежда като *обединяване* частите на едно цяло (система), като *интегративно* действие. „Мениджмънтът е процес, при който един или повече индивиди *координират* дейността на останалите с цел да постигнат резултати, които е невъзможно да бъдат постигнати от всеки, ако действа сам." (Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1997, с. 5). „Мениджмънтът е онази поддейност на бизнеса, която има за свое основно предназначение създаването, поддържането, усъвършенстването и развитието на организацията като *интеграционен ресурс'"* (Ставрев, 1996, с. 13) В известното изказване, че отделният музикант не се нуждае от диригент, но оркестърът, за да звучи хармонично, има нужда от диригент (разбирай: единно ръководство, съгласуване на усилията, поведението, работа по общ п л а н , . . .) намира израз идеята за необходимостта от съгласуване на усилията. За да може към общата цел да се върви по един добър начин - рационално, икономично, организирано.

В приведения цитат „ … с цел да постигнат резултати, които е невъзможно да бъдат постигнати от всеки, ако действа сам." (Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1997, с. 5), вниманието се насочва и към друга същностна характеристика на управлението - стремежът да се постигне *системен ефект.* „Предприятието по правило трябва да е в състояние да произвежда повече или по-добре от ресурсите, които го съставляват. То следва да бъде едно истинско цяло: по-голямо - или поне по-различно - от сбора на съставните си части, като обемът на изходящата продукция трябва да надхвърля сумата на обемите на всички входящи части." (Дракър, 2001, с. 14) За да се постигне желаният системен ефект („цялото е повече от своите части"), ресурсите трябва да се преобразуват. Това - твърди П. Дракър - е задача на мениджмънта. (пак там)

Разбира се, далеч не всяка съвместна работа е ефективна. В част от случаите (при успешно интегриране на ресурсите) чрез цялото (единното, системата, съгласуваността, общото планиране, добрата организация, …) наистина се постига

[8] Образно: аз съм състезател на висок скок и мога да прескачам двуметрова височина. Дали моят треньор (ръководител) ме кара да скачам 2 метра, или ме кара да прескачам летва с височина 1 метър!?

синергия[9]. В други случаи („лявата ръка пречи на дясната и обратно"), резултатът от съвместната работа е по-лош, отколкото ако се работи поотделно.

Управлението е *подреждащо* въздействие.[10] Стремежът целите да се постигат по добър начин предполага наличието на представа за това кой е *добрият начин* за… Усилията са насочени към „подреждане на ситуацията" в съответствие с тази представа. Друга възможност управлението да се опише като подреждащо въздействие е свързана с разбирането, че управленците решават конкретни проблеми. Когато се сблъскаме с проблем, който не сме решавали (или не знаем как да решим), възможна стратегия за справяне е да се опитаме да сведем непознатото до нещо познато, с което знаем как да се справим. Тази стратегия също дава представа за управлението като подреждащо въздействие (опитваме се да сведем непознатото до познато, за да се „справим" с него).

Гледната точка за управлението като *подреждащо* въздействие може да се обобщи по следния начин: чрез управлението ние се стремим да поддържаме организацията в *желаното* от нас *състояние.*[11]

Критерий за качеството на управленските дейности могат да бъдат *управленските решения,* доколкото „Същността на управлението е да „произвежда решения" на проблемите, съпътстващи функционирането на организацията и реализирането на целите чрез нея..." (Бънкова, 2004, с. 41) Общият поглед към управлението дава достатъчно основания да се обоснове твърдението, че вземането на решения е функция с особена важност - съдържанието на решенията във висока степен определят смисъла, посоката и начина на реализиране на всички други дейности в организацията. Управлението може да се разглежда като вземане на решения и организиране на тяхното изпълнение. Изборът на управленското решение като „бленда" за оценяване качеството на управленската дейност черпи основания и от следния факт: процесът на вземане на решения е „умален модел" на цялостния управленски процес.[12] Системният подход към организациите като основа на съвременните интерпретации на управлението също подчертава значимостта на вземането на решения в системата от управленски функции. (Mullins, 1993)

При изясняване на съвременните разбирания за мениджмънта вниманието често се насочва към следното: мениджмънтът е изкуството да използваме *организацията* като средство за постигане на цели (Бънкова, 1993, с. 5), (Бънкова, 2004, с. 38). *Организацията* е „… средство за извличане на полза от съвместната дейност на хората." (Дракър, 2000, с. 20). При тази постановка на проблема изглежда важно да обособим повече гледни точки към организацията и организираността.[13]

Организацията може да се разглежда като група хора с обща цел. При това разбиране на преден план изпъква целевата обусловеност - смисълът на съвместната дейност е постигането на *общата цел.* Ако използваме идеи на кибернетиката,

---

[9] От гръцкото syn-ergo - общо действие. В случая *синергия* се използва като синоним на системен ефект - резултатът, който „частите" могат да произведат *заедно,* надхвърля простата сума от резултатите, които произвеждат „частите" *поотделно* („две + две е повече от четири").

[10] Организацията е стратегия за извличане на подреденост от хаоса (Бънкова, 1993).

[11] Частен случай на *поддържам системата в желаното състояние* е привеждам системата от едно състояние (нежелано) в друго състояние (желано).

[12] Доказателства за тази „представителност" могат да се открият при сравняване на цикъла на вземане на решения и цикъла на управленската дейност, при анализа на същността и съдържанието на задачите и дейностите при вземането на решения и управлението изобщо - вж. (Ставрев 1996, с. 36 и сл.), (Георгиев, 2005), (Станчева, 2000, с. 85 и сл.)

[13] С. Ставрев отбелязва, че когато за дадена организация или социална подсистема се знае какви блага трябва да осигури (и при какви условия), могат да се дефинират разнообразни критерии за измерване и оценка на дейността ѝ (Ставрев, 2007, с. 84 и сл.).

организацията може да се разглежда като *черна кутия*[14] - тогава описателната схема изглежда така: на *входа* на черната кутия постъпват *ресурси,* които се преработват и на *изхода* са налице определени *продукти.* Тук в представата за организацията вниманието се насочва към наличното на входа и изхода, без да се проблематизират процесите на преработване (превръщане) на ресурсите в продукти.

Организациите са *социо-технически системи* - съвкупност от технологии и хора с присъщите им отношения (човек - машина, междуличностни отношения, междугрупови и т.н.). В това определение се проблематизира разнообразието от отношения и отнасяния в организацията, а така също въпросът за приоритетите (например търсим хора за нуждите на конкретна производствена технология, или търсим технология по мярката на хората).

Освен изброеното:

- Организацията е *социална система* - съвкупност от взаимоотношения - формални и неформални, „видими" и „невидими", между равни и неравни, вътрешноорганизационни и с външни партньори... - в центъра на вниманието са *хората* и техните *взаимоотношения.*
- Организацията е *съвкупност от* различни *подсистеми* - целева, технологична, подсистема на фирмените задачи, структурна, човешки ресурси и пр. Всяка от тези подсистеми е важна за ефективното функциониране на ЦЯЛОТО.
- Организацията е *структура* - при този подход „светлината пада върху" съвкупността от устойчиви, *съществени взаимовръзки* между елементите и подсистемите (отделните индивиди, организационни звена,...) - именно те придават на ЦЯЛОТО качествена определеност, устойчивост (инертност), възможност за промяна.
- Организацията е *съвкупност от роли.* Ролите се изпълняват от хора, но имат надличностен характер - те „принадлежат" на организацията, а не на конкретните „актьори". За организацията няма съществено значение името на човека - изпълнител на роля. С това се подчертава, че организацията може да функционира такава, каквато е, независимо от конкретните хора (хората идват и си отиват - организацията остава).
- Организацията е *социален инструмент* за постигане на цели, за удовлетворяване на индивидуални и групови потребности. В това разбиране се акцентира върху съвкупността от *ресурси* за постигане на определени цели.
- Организацията е *културна реалност.* Всяко значимо организационно явление е обект на ценностно осмисляне - за хората то има *смисъл, значение, стойност.* „При нас нещата се правят така!" - в тази фраза са синтезирани ценностите и правилата, възгледите за важните неща, приетите за добри и легитимни начини за справяне с проблемите; добрите и лошите примери. Обобщено - това е манталитетът (груповият манталитет) на организацията. Организационната култура е онази обемаща среда, която задава ориентирите на желаното поведение (и на забраненото), на „организационното добро" и „организационното зло" (Давидков, 2005).

Списъкът „Организацията е … " може да бъде продължен. Смисълът на обособяването на различни гледни точки е да се покаже, че за доброто управление

[14] Сравняването с „черна кутия" може да означава, че: а) не е възможно да се „види" какво се случва вътре в организацията; б) изследователят не се интересува от това, което се случва вътре.

може да се мисли чрез различни понятия, чрез ситуирането на управленската дейност в разнообразни организационни модели, ситуации и контекст.[15]

Информационни източници

1. Бънкова, А. (1993) Мениджмънт. С., „ГрафикАмат".
2. Бънкова, А. (1985) Социалната система за управление. С., ИСУ.
3. Бънкова, А. (2004) Организационната теория и проектирането на организацията. Пловдив.
4. Гидънс, А. (2004) Социология. С., УИ „Св. Климент Охридски".
5. Георгиев, Р. (2005) Делови решения: методология и организация. С., АИ „Проф. Марин Дринов".
6. Давидков, Ц. (2005) Управление на организациите (учебник + работна тетрадка). С., СУ-СтФ.
7. Донъли, Д., Д. Гибсън, Д. Иванчевич (1997) Основи на мениджмънта. С., Изд. „Отворено общество".
8. Дракър, П. (2000) Мениджмънт - предизвикателствата през 21 век. С., „Класика и стил".
9. Дракър, П. (2001) Практика на мениджмънта. С., „Класика и стил".
10. Петранов, С. (2010) Инвестиции. С., „Класика и стил".
11. Ставрев, С. (1996) Основи на мениджмънта. Пловдив, ПУ „Паисий Хилендарски".
12. Ставрев, С. (2007) Кризата на публичния мениджмънт. С., „Класика и стил".
13. Станчева, А. (2000) Основи на управлението. Варна, ИК СТЕНО.
14. Mullins, L. (1993) Management & Organisational Behaviour. L., PITMAN.

[15] Разнообразните акценти при описанието и интерпретирането на организациите може да се свърже с въпроса за „най-доброто организационно устройство" - въпрос, който съпътства развитието на организациите, организираността и рефлексиите върху тях. Типичен пример в това отношение е разбирането на Макс Вебер за *идеалната бюрокрация* - вж. (Гидънс, 2004, с. 336 и сл.).