

## СЪВРЕМЕНЕН МЕНИДЖМЪНТ

Христина Димитрова  
[h\\_dimitrova@abv.bg](mailto:h_dimitrova@abv.bg)

*Висше транспортно училище „Тодор Каблешков”,  
София, 1574, ул. „Гео Милев”158  
БЪЛАГРИЯ*

*Ключови думи:* мениджмънт, лидер, мотивация, VUCA, иновация.

*Резюме:* Мениджмънта е наука, която се характеризира с четири основни функции- планиране, контролиране, ръководене и организиране. Какви са качествата на един мениджър, какво е разликата му от специалистта? В мениджърските среди един акроним набира изключителна популярност напоследък – VUCA- какво е това? Каква е разликата между съвременен и традиционен мениджмънт?

Една голяма част от днешните работни места са свързани с мениджмънта. Наричат хората, които работят на такива работни места, **мениджъри**. Мениджърите изпълняват своите работни задачи или според правилата на компанията, или според своите лични разбирания. Според Питър Дракър „Мениджмънтът има за задача да създаде истинско цяло, което е по-голямо от простата сума на неговите части. Можем да направим аналогия със задачата на диригента на симфоничния оркестър, чрез чиито усилия, визия и лидерство индивидуалните инструменти стават живото цяло на музикалното представление. Но диригентът не е композитор, а само интерпретатор. А мениджърът е едновременно композитор и диригент” Понятието управление, ръководене (мениджмънт) е едно от най-широко използваните в съвременното. Управлението е процес на целенасочено въздействие, но не всяко въздействие е управление. Управленското въздействие е това, което е насочено към целевата функция на поведението. Управлението се отнася към системи, които са сложни и динамични (имат поведение и отношения), а не са статични. Основни елементи на управлението. За да е налице каквото и да е управление трябва да функционират следните елементи:

Субект на управление – изработва и реализира управленското въздействие.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. **целеполагането** е условно начало на управленския процес и е първа фаза и основна функция на управлението. Това е стратегическа функция – ядро в управлението. Формулира цели, които се поставят от висшите равнища на управление на организацията.

2. **планирането** определя пътищата и средствата за реализирането на поставените цели. В плана поставянето на една цел се реализира чрез изпълнението на десетки планови показатели.

3. **организирането** създава необходимите организационни условия за изпълнение на плана и оттам на целите, или казано най-кратко е процес на усъвършенстване на организацията.

4. **контролирането** е фаза, чрез която се извършва проверка на онова, което е трябвало да се постигне чрез плановете и организационни решения. Чрез него се съпоставя планираното с фактическото състояние на системата (организацията).

5. **регулирането** е фаза, чрез която се преодоляват установените проблеми в структурата и връзките по време на фазата контролиране.

Междупличностните роли, които изпълняват ръководителите са три:

1. *Ролята на лидер* – свързана е с използването на власт, координационни и мотивационни средства за насочване и мотивиране на подчинените. Ролята на лидер включва и контролна дейност.

2. *Ролята на връзка* – създаване и развиване на приятелски (неформални) отношения с индивиди и групи извън сферата на непосредствена отговорност.

3. *Ролята на фигурант* изисква изпълнението на задължения, символични или церемониални по своята същност.

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

Тази теоретична подготовка е много важна за основата на това „що е мениджмънт“, но в днешния динамичен свят това съвсем не е достатъчно. Много от уменията, които традиционно бяха нужни за успех като лидер, се промениха. Много от уроците на успешни в 20-и век лидери са неадекватни днес. За да бъдем успешни

трябва да бъдем иновативни. В съвременния мениджмънт се поставят много нови теории, практики и въпроси. Дори от учебниците, знаем че мениджъра и лидера не са еквивалентни понятия, но когато се тези се изпълняват от едно лице то ефективността на постигнатите цели е много по-голяма. В света на бизнеса лидерството е вероятно най важната управленска способност. Съвременните стилове за управление и необходимостта от развиване на работата в екип, направи фигурата на лидера от решаващо значение за постигане организационните цели. Тогава изникват въпроси като: „Може ли всеки да бъде мениджър” „Талант или здрава работа е да си лидер” Истината е, че няма правилни отговори на тези въпроси, но както се казва „талантът е даденост, а умението се постига с безброй часове тренировки” Така, че всичко е въпрос на здрава работа, а заедно с таланта става едно добро съчетание. Разликата между мениджъра и специалиста е, че **специалиста постига целите си чрез себе си, докато мениджъра го прави чрез другите.** Трябва да приемем, че обкръжаващата ни среда е много динамична. Технологиите вече се развиват много бързо, много бързо могат да бъдат копирани и тъй като вече е ерата на клиента (в резултат на хиперконкуренцията). Вече отмина ерата на машините и технологиите и единственото нещо, чрез което можем да имаме конкурентно предимство това са хората. Хората не като индивиди, а като спойка между тях – организационната култура.

В мениджърските среди един акроним набира изключителна популярност напоследък - VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). VUCA има за цел да опише четири уникални особености на днешния свят:

- **ИЗМЕНЯЕМОСТ (volatility):** описва естеството, скоростта, динамиката и важноста на промените, които ежедневно се случват около нас и с които трябва да се справяме.
- **НЕСИГУРНОСТ (uncertainty):** описва невъзможността да предвидим възникващи проблеми и събития.
- **КОМПЛЕКСНОСТ (complexity):** описва смущаващата и често дори съкрушаваща сложност и хаос от множество взаимовръзки и променливи, характеризиращи ситуацията, в която се намираме.
- **НЕОПРЕДЕЛЕНОСТ (ambiguity):** описва неясното значение на нещата, в резултат на което не съумяваме да разберем ситуацията, в която се намираме, използвайки предишния си опит и знания.

Според проучвания на най-голямата в света организация за развитие на човешкия потенциал - Асоциацията за Развитие на Таланти (Association for Talent Development), за да успеем в този VUCA свят като лидери, трябва да създаваме в себе си и екипа си пет основни умения:

1. *Да бъдем отворени, да ценим експериментирането, различията и различните гледни точки.*
2. *Да познаваме себе си, да сме отворени към откриване на слабости в себе си и пропуски в начина ни действие, и да сме готови за промяната им.*
3. *Да поставяме под съмнение досегашните си знания, умения и практики, както и да сме отворени, когато други ги поставят под съмнение независимо кои са те.*
4. *Да сме предразположени да „разопаковаме“ предизвикателствата, с които се сблъскваме, за открием повече за себе си, пропуските в знанията си, както и слабости в практиките си.*
5. *Да подобряваме уменията си за осмислено и осъзнато вземане на решения в условия на несигурност, комплексност и неяснота (VUCA).*

И тъй като мениджъра е този който създава екипа си, той трябва да успее да създаде принципи в него. Не случайно казват, че първокласния мениджър създава първокласен екип, а второкласния- третокласен екип. Лидера не трябва да се страхува, от качествата на хората в екипа си. Той трябва да ги търси и развива т.е може да инвестира в хора, които в началото не отговарят на всички изисквания, но имат компетентността да вникнат в цялостната картина на процеса и да създадат добрите практики в себе си.

**1. Хората в екипа трябва да учат заедно.** Рядко един екип израства съвместно. Обикновено отделни личности надграждат своите способности. Това понякога може да се окаже бариера за екипна работа, заради различията в нивата на знания и умения. Когато един от членовете на екипа усъвършенства своите способности или учи нови неща, той трябва да бъде окуражаван да споделя новите знания с всички останали. От ключово значение е и периодичното създаване на възможности за придобиване на нови знания и умения от целия екип.

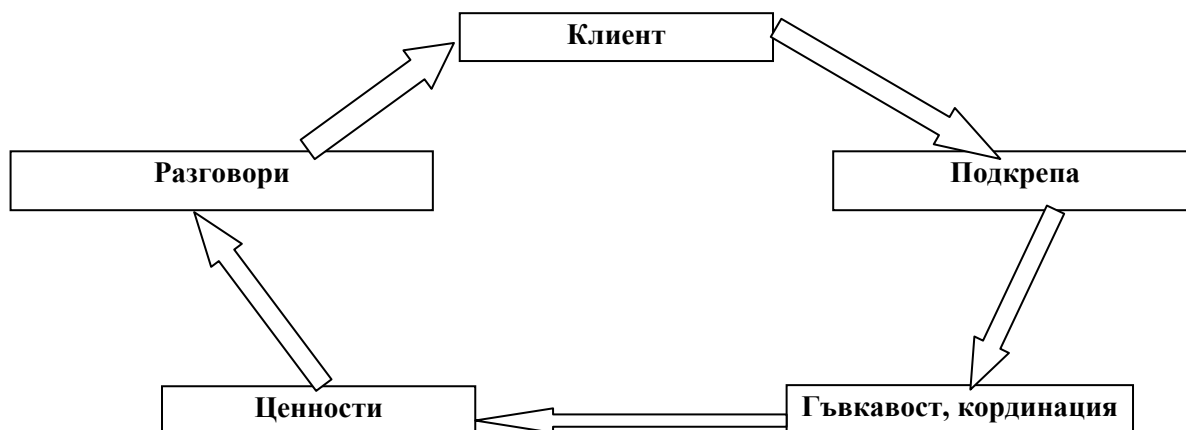
**2. Адекватното признание има огромна мощ.** За един ръководител на екип е важно да разпознава и признава добрата работа. Ако това не се случва редовно, някои хора могат да останат разочаровани и да изгубят мотивацията си. Ако сте ръководител, не е нужно само вие да признавате другите, насърчавайте хората си да се уважават и признават взаимно. Научете ги да си благодарят и да хвалят колегите си, когато наистина го заслужават.

**3. Екипите, които мислят повече заедно, успяват заедно.** В процеса на работа хората в един екип имат свойството да се фокусират върху своите задачи и забравят, че са част от едно цяло. Прекъсвайте редовно тази инерция и карайте хората да се замислят какво са научили и могат да споделят. Правете срещи, на които обсъждате възможности, не само възникнали проблеми.

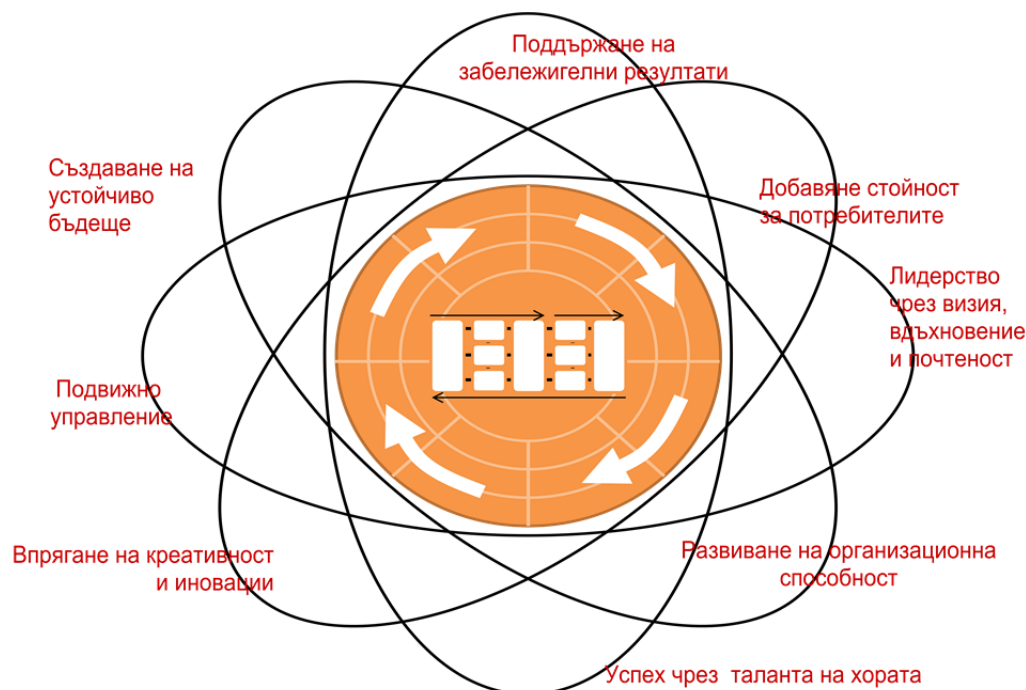
**4. Очаквайте от хората да работят в екип и не толерирайте липса на екипен дух.** Някои мениджъри, осъзнавайки колко е трудно да накарат хората да работят в екип, се отказват и започват да гледат на работата в екип като на нещо пожелателно. Това означава, че те ценят екипните играчи, но толерират и всички останали. Всички в екипа трябва да са наясно, че сработването с колегите е тяхна отговорност. Хората, които отказват да работят в екип, не би трябвало да ползват същите облаги или най-малко да бъдат отстранени. Може да звучи крайно, но това е необходимо, ако искаме един екип да се сработи добре.

Можем да заключим, че управлението на фирмите е неуспешно тъй като е базиран на един стар модел не съответстващ на изискванията на обществото като клиент и като „knowledge worker”. Методите на традиционния мениджмънт основан на финансови цели, бонуси, инструкции и нареждания, власт и контрол, убиват вътрешната ангажираност, инициативата, сътрудничеството. Той се базира на властта и парите.





Графиките изобразяват разликите в подхода на традиционния и съвременния мениджмънт. Традиционният мениджмънт е измислен в сферата на индустриалната революция и е проектиран да бъде като машина - да се управлява от оператор или шеф, който дава инструкции надолу. Всичко е много фиксирано като процеси, като структура. Всяка промяна е много болезнена и трудна. Всъщност, както машината в един момент морално остарява, така и начинът, по който тя се управлява, морално остарява. Времето е доказало, че това, което работи в природата, е живите организми, които имат рецептори за околната среда и могат много бързо да се адаптират. Със стандартния тип мениджмънт това не се случва, а промените са много, и то бързи. През последните няколко години бумът на социалните медии и на свързаността на хората доведоха до нови явления в света на бизнеса. За първи път един човек може да влияе на останалите и фирмите започват да осъзнават, че начините, по които са управлявали досега, не са адекватни на средата. Решенията се дистрибутират отдолу. Дава се възможност на всички в компанията да слушат гласа на клиента и да дават идеи. Мениджмънтът по-скоро координира, подкрепя тази дейност, но не трябва да е този, който взема решенията и казва какво трябва да се прави. Вече мениджърската наука е напреднала и това е измислено. Принципите на НЕО-мениджмънта са преди всичко, че има прозрачност и вземане на решения на по-ниските нива. Има възможност за споделяне на идеи, за сътрудничество, като се използва силата на социалните мрежи вътре във фирмата и на живия човешки контакт. Няма контрол директно от мениджмънта. По-скоро контролът става от клиентите и колегите. Има много добри механизми, например чрез така наречените самодисциплиниращи се екипи, което звучи много нестандартно, но всъщност е доказано с времето, че те работят много по-добре и постигат много по-добри резултати. Залегнат принцип в съвременния мениджмънт е принципа на приятелството, което дава друг подход към човешкия ресурс и неговото управление. За това и позицията на мениджъра се изменя, при традиционния мениджмънт той е отгоре, а тук той отстрани и отдолу.



фигура 1

#### Изводи:

- Управлението е ключов фактор за успех и в бизнеса и в публичната администрация
- Животът показва, че разгледаните тенденции се задълбочават. Светът на VUCA е реалност
- Появяващото се бъдеще изисква нови подходи на управление и лидери, способни да подготвят организациите си за дълбока трансформация и непрекъснато развитие
- Организационното съвършенство е проверен път към постигане на подобна цел.

В днешния свят за да бъдем успешни, трябва да сме иновативни и все повече компании променят курса на управление в организацията. ”Няма смисъл да се наемат умни хора и после да им казваш, какво да правят. Ние наемаме умни хора, които да ни казват, какво да правим” Стив Джобс.

## CONTEMPORARY MANAGEMENT

**Hristina Dimitrova**  
[h\\_dimitrova@abv.bg](mailto:h_dimitrova@abv.bg)

*Todor Kableshkov University of Transport, Sofia,  
 BULGARIA*

**Key words:** Management leader, motivation, VUCA, innovation.

**Abstract:** The management is a science that is characterized by four main judicial role planning, controlling, managing and organizing. What are the qualities of a manager, what is the difference from his specialist? In managerial circles an acronym gaining great popularity lately - VUCA- what is it? What is the difference between modern and traditional management?