
МВА–ПРОГРАМИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВОТА ПРЕД ТЕОРИЯТА И ПРАКТИКАТА

доц. д-р Димитър Панайотов

Анализират се основните характеристики и специфичните особености на този тип програми. Междофункционалност, предназначение на тематичните направления, ключови знания, умения и възможности за трансфериране. Методология на отворената парадигма: изисквания за комплексност, теоретико-приложна значимост и интердисциплинарност. Нови дисциплини и аспекти на анализ на взаимодействието: бизнес – управление – психология.

Основни характеристики и специфика на програмата

МВА (Master of Business Administration) програмите винаги са се разглеждали като важна форма за подготовка на мениджъри с висша квалификация. Приблизително 250 бизнесуниверситети в света предлагат редовни и задочни магистърски програми по бизнесадминистрация*. Освен това МВА има най-сериозна репутация с доказана стойностна инвестиция в образованието, възможности за реализация и предпоставки за бърза кариера**. Проучванията, които се правят в тази насока, показват пре-

димствата на тематичното разнообразие, гъвкавостта на формите на обучение, отчитането на националните особености пред стандартизираните магистърски програми. Дори Хулио Уртел от Европейската фондация за развитие на мениджмънта е на мнение, че еkleктичността***, която е характерна за европейските магистърски програми, придава по-голяма евристичност, а и полезност за студентите с богатия избор от едногодишни квалификации [1].

Ако фокусът на тези програми е успешно управление на бизнеса****, подчертаната теоретико-приложна значимост на предложените знания, тяхната концентрация около класи-

* Съществуват и специални курсове за МВА, но предназначени за мениджъри от висшите звена – EMBA (Executive Master of Business Administration), за „тези, които са над 30“ и са ръководители на компании. Тяхната концентрация, за разлика от традиционните програми, е насочена не толкова върху условията, детайлите и техниките за успешен бизнес, растежа в кариерата (тъй като участниците заемат високи постове), а върху стратегиите за вземане на решения, ориентиране към глобалния свят, процесите, и се осъществяват в адаптивни курсове за обучение, без откъсване от основната работа. По-подробно по тези въпроси в: Дуранкев, Б., Маркетингово управление на висшето образование в България, С., 2004, стр. 68.

** Средната учебна такса за МВА-програмите в различните университети на САЩ в момента е повече от 60 000 USD. Въпреки това повечето студенти са убедени, че тази цена си заслужава – в. „Пари“, 1 декември 2004 г. В своята скала за рейтингите Financial Times използва 21 критерия за оценка на качеството на обучение по бизнесадминистрация, като основните са свързани с: израстване в кариерата след получаване на диплом за МВА; покупателната сила на бизнес-училището на образователния пазар; качеството на изследователската работа в учебното заведение.

*** еkleктика, от гр. eklektikos, „който избира“, или избиране по най-добрия начин на подходи за решаване на даден проблем в конкретна ситуация, което се различава от възприемането ѝ у нас предимно като безпринципно и механично съчетаване на несъвместими възгледи.

**** В този смисъл „business administration“ се използва като синоним на „business management“, или едното предполага другото – деловото поведение е резултат и предпоставка на управлението, което е „едновременно и функция, и хората, които я поемат, социална позиция и власт, научна дисциплина и поле за изследване“ (П. Дракър).

ческата триада за функционирането на бизнеса – *потребител, продукт и сътрудник*, то формирането на съответните умения и навици е по отношение на: методите за проучване на пазара, усвоените подходи за високо качество на продукта или услугата и задвижването на мотивирана организация, която да подготви и реализира този процес на търсене и предлагане. Това означава функционално да бъдат интегрирани ясната цел, гъвкавото финансиране, оптималното използване на човешките и информационните ресурси. На преден план излизат такива въпроси като:

1. Определяне същността на бизнеса, неговата мисия и имидж, очертаването на силните и слабите му страни (своеобразен SWOT-анализ) като основа за адекватна управленска интервенция.

2. Идентификация на организационните цели (дългосрочни и краткосрочни), прилагане на концептуална схема за стратегическо мислене, планиране, прогнозиране и съответна логика на приеманите решения, която да привлече организацията и сътрудниците към реализацията на тези цели.

3. Релацията „знания – умения, навици“ да трансформира успешно различните направления в бизнеса и организационните цели в конкретни стратегии и тактически действия.

Анализът на такива водещи бизнесучилища като: Harvard Business School (САЩ), Insead (Франция), SDA Bocconi (Италия), London Business School, University of Oxford (Великобритания), Iese Business School (Испания) и други, които предлагат най-добрите MBA-програми, както и тези на International University, City University, Американски университет (България), опитът на НБУ в тази насока, а така също и разработките на водещи специалисти от Международната академия по мениджмънт като проф. Мило Собел (Milo Sobel) показват, че основните им цели са свързани в по-голяма или в по-малка степен с формирането на т. нар. „твърди“ или „меки“ умения.*

„Твърдите“ умения се отнасят до количествените подходи, математическите формули и анализ на информацията за ефективно използване на материалните и човешките ресурси; прогнозирането на печалбата или съпоставянето на популацията (population) между различ-

ните бизнесструктури; използването на статистически изводи (statistical inference) по отношение размера на постъпленията, степента на заплаха от страна на конкурентите, изучаването отношението на потребителите към продукцията, оценяването ефективността на рекламата, ценообразуването, контрола върху качеството и т.н., за вземане на обосновани и навременни решения.

„Меките“ умения имат качествени, концептуални и субективни измерения на основата на собствена информация от емпиричен характер, персонални съждения, групови обсъждания и експертни мнения по отношение на такива аспекти като: удовлетвореността на потребителите, разработването на продукта, провеждането на рекламна кампания, мотивирането на сътрудниците, избор на мениджърски стил при поставяне на конкретна задача в зависимост от ситуацията, индивидуалните особености, груповите настроения, условията на неопределеност и т.н.

Освен това, когато субективните оценки приемат определена количествена форма, това се описва като „количествено-качествени“ умения и методи. Такива са измерването на индекса на привлекателност, ранжирането на варианти на стратегии чрез т. нар. теория на игрите, възможните сценарии при проследяване „дървото на решения“, което подсказва и за когнитивно-емоционалната природа на вземаните управленски решения. Тяхната успешност е в зависимост от информационната симетрия на точната познавателна база, ключовите понятия, използваното знание и формираните качества и умения за правилното им приложение, от високата (или ниската) им специфичност – възможността да се контролира ситуацията, дейността, и променят формалните правила, и от съотношенията с високия (или ниския) транзакционен обем на взаимодействията (Фр. Фукуяма) [2]. В този смисъл комплексността на тези програми, или парадигмата, по която са изградени, съдържа определени тематични направления, ключови знания (или научни дисциплини) и съответните им предназначения, умения, цели или задачи за тяхното постигане (представени по-долу под формата на блокове I, II, III, IV).

* По-нататък в текста ще се придържам към понятието „умения“ като по-интегриран и развиващ личностен компонент, който включва и „навиците“ като автоматизирана форма на действие, свързана с процесите на усъвършенстване, но в статична и непроменена ситуация.

Една част от знанията, които могат да бъдат формализирани, математически оптимизирани или моделирани, се поддават в по-голямата си степен на трансфериране, докато друга част от тях, която е свързана приоритетно с интернализиране на неформални норми и широк диапазон от контекстуални фактори, отразява по-ограничената им рационалност и чиято относителна полезност зависи както от изпълняваната конкретна роля, функция и дейност, така и от по-продължителната социализация, организационната култура и ефектите на лидерството (специализирано организационно и управленско знание, умение и практика).

Съвременните измерения на бизнеса са насочени не толкова към максимизирането на печалбата, а в създаването на клиенти, в удовлетворяването на техните потребности, в предлагането на продукти и услуги или нововъзникващи дейности, които се възприемат като ценност и носят определена полза както на отделния индивид, така и на обществото. Или бизнесът съществува не единствено и само заради самата печалба (както обикновено се впуска), а поради необходимостта и социалната отговорност, която следва от измерването на неговия принос в обществото и справянето с фундаменталните му проблеми. Ако трябва да

се търси някаква разлика между бизнесите, то тя би трябвало да бъде именно в тази посока – как се отнасят към постиженията извън чистата парична печалба и как се вписват в социалната архитектура на своите общества или какви са техните етични стандарти [3]. Още повече че съвременните тенденции определят познанието като основен източник на богатство, където продуктивността на иновацията създава стойността, а трудът в сегашния му вид ще изчезне като основен икономически източник и средство за производство. Акцентите в бизнеса се изместват от производството на продукта към представянето на услугите, а неговото корпоративно и функционално управление се съобразява все повече с маркетинговите концепции. Затова междофункционалността, комплексността, различните аспекти на анализ, интердисциплинарността определят новата специфика и особености на тези програми.

1. *Икономика, счетоводство и финанси* като базисни специфични познания за функциониране на бизнеса и предполагащи „твърди“ умения, висока специфичност и възможности за трансфериране при сравнително нисък обем на транзакции.

Тематични направления, ключови знания и понятия	Основни цели и умения
<p>❖ Макроекономика (macroeconomics):</p> <ul style="list-style-type: none"> – оценка на БНП (Брутен национален продукт) (gross national product, GNP); – оценка на БВП (Брутен вътрешен продукт) (gross domestic product, GDP); – икономически анализ на трудовата заетост, фрикционната, структурната и цикличната характеристика на безработицата и отчитане равнището на безработицата; – изменение на цените – индекс на потребителските цени и индекс на производствените цени, паричен оборот; – бизнесцикли – пикови периоди и свързаност с инфлацията, рецесията, депресията, дефицита в националния бюджет, международната търговия и др. <p>❖ Микроекономика (microeconomics):</p> <ul style="list-style-type: none"> – търсене и предлагане; – полезност; 	<p>Да се осмислят въпроси, свързани с общото количество на произведените стоки и услуги и как се отразяват разходите за потребление, инвестиции и управление върху развитието на конкретния бизнес.</p> <p>Умения за проследяване движението на работната сила и нейната зависимост от равнището и характеристиката на безработицата.</p> <p>Умения за сравнение с аналогични базови показатели.</p> <p>Способност да се прогнозира измененията в бизнесциклите (периоди на спад и подем).</p> <p>Умения за ценообразуване, което адекватно да отчита търсенето и предлагане-</p>

<p>– производителност; – характер на конкуренцията.</p> <p>❖ Счетоводство и финанси: – управление на риска (анализ на различните зони за потенциално въздействие); – финансови отчети: балансов отчет, отчет за приходите и разходите, отчет за движението на паричните средства и тяхното съответствие със счетоводните стандарти и общоприетите принципи на одиторска дейност.</p> <p>❖ Анализ на мениджмънта по отношение на инвестирането: – бюджети: оперативен (operating budget), на капиталовите вложения (capital budget); – основни методи за оценка на инвестициите.</p> <p>❖ Ключови финансови съотношения: – оборотни средства (working capital); – чист оборотен капитал (net working capital), който показва кредитоспособността на организацията; – коефициент на ликвидност (liquidity ratio) и постъпления на акционерния капитал (return on equity, ROE), доходност на инвестициите (return on investment, ROI) като индикатори за рентабилност; – източници на финансиране.</p>	<p>то; представената конфигурация на продукта да е максимално полезна за потребителя; отчитане на икономическите фактори на конкуренцията.</p> <p>Умения за диверсификация и измерване на риска.</p> <p>Използване на стратегии за вариативно съкращаване на данъците или получаване на предимства в зависимост от организационната структура, описание на „лошите дългове“, амортизация, износ и т.н.</p> <p>Използване на процедури за съхранение на активите и тяхната реализация; способности за оптимизиране на стратегиите за управление на наличните парични средства.</p> <p>Осмисляне ценността на парите и времето (като реални величини), които трябва да бъдат инвестирани; умения за ползване на коефициенти и съотношения за сравняване индикаторите на една компания с друга; прилагане на най-добри инвестиционни проекти за конкретната ситуация и за определен период от време.</p> <p>Анализ, систематизация и търсене на допълнителни източници за финансиране.</p>
---	---

II. Маркетинг и управление на продуктите – всички дейности, свързани с разработването на продукта и неговия ръст; провеждане на изследвания на пазара и прогнозиране на бизнессредата, рекламата, осъществяване публичността на продукта (PR), стимулиране на продажбите и обслужване на потребителите. Маркетингът като концепция и управленски подход,

като уникална функция на бизнеса (П. Дракър) и творческа управленска дейност (British Institute of Marketing and Sales Management) [4] определя и задачите на конкретната организация за удовлетворяване на възникналите потребности със смес от „твърди“ и „меки“ умения, висока и средна специфичност и съответна степен за трансфериране и транзакции.

Тематични направления, ключови знания и понятия	Основни цели и умения
<p>❖ Маркетингова концепция (marketing concept): – всяка компания формира своя маркетингов микс (marketing mix) или класическата схема на „четирите P“ – product, price, place, promotion, като комбинация</p>	<p>Въпроси на стоковата, ценовата, дистрибуционната и промоционалната (комуникационната) политика за формиране на ориентация, фиксирана към потребителя (customer focus), овладяване на контролираните фактори (елементите на</p>

ята от взаимодействието им, както и допълнителните знания за още „две Р“ – на продавачите на продукта (people saling) и неговия физически вид или опаковка (physical evidence), са насочени към постигането на висока степен на удовлетвореност.

❖ Социална маркетингова концепция (societal marketing concept):

– акцентирание върху дългосрочното благополучие на конкретния потребител.

❖ Параметри на пазарната сегментация (market segmentation) и целевия маркетинг (target marketing):

– демографски, географски и психологически (или съвкупност АЮ – attitudes, interests, opinions) с варианти на приложение (applications) на продукта.

❖ Маркетингови стратегии:

– концентриран маркетинг (concentrated);

– диференциран маркетинг (diferentiated)

– недиференциран маркетинг (undiferentiated marketing).

❖ Позициониране на продукта или съставяне карта на продукта (product mapping), жизнен цикъл, съответна матрица на ръста, пазарен дял чрез използване на маркетинг на основата на база данни (database marketing), многоравнищен маркетинг (MLM), кибер-маркетинг или маркетинг по Интернет.

маркетинговия микс) и отчитане на променливите от екзогенен тип (exogenous variables) или факторите, които не могат да бъдат контролирани – социални, културни, правни или конкурентни явления.

Повишаване на екологичната и корпоративната социална отговорност, отчитане на етичните параметри при формулиране на концепцията.

Анализиране динамиката на ситуацията, параметрите на потребителското поведение (рационални и емоционални ефекти), покупателните възприятия (първични и вторични), когнитивния дисонанс (конфликт между емоции, отношения и действия) и др.

Избор на стратегия съобразно целите на организацията (нейните ограничения и предимства) и параметрите на рекламната ефективност.

Използване на инструментариум за диференциране на брeнда (търговската марка), прилагане на различни схеми на франчайзинг, мерчандайзинг и други в зависимост от особеностите на региона, структурата на бизнеса и различните методи за усъвършенстване на продажбите, електронната търговия.

III. *Управление на човешките ресурси* (Human Resources Management, HRM) – насочено към задвижване на максималната компетенция и мотивация на сътрудниците за пости-

гане на ефективни резултати предимно чрез „меки“ умения, ниска специфичност, висока контекстуалност на трансфера и широк диапазон от транзакции.

Тематични направления, ключови знания и понятия	Основни цели и умения
<p>❖ Водещи концепции и модели на HRM: – анализ на компоненти и процеси – Frederick Taylor, 1911; Henri Fayol, 1916; Elton Mayo, 1927 – човешки отношения и поведенчески подходи, Abraham Maslow, 1954; Douglas McGregor, 1960, William</p>	<p>За необходимостта от паралелно умение по отношение усъвършенстването на поставената задача и отчитането на мотивацията.</p> <p>За необходимостта да се отчита общата</p>

<p>Ouchi – теории N, Y и Z; – хуманистичната психология (1960-1970) – теория на очакванията (V.H. Vroom, Porter and Lawler), теория на непредвидените ситуации (Lawrence, Lorsch, Herzberg); – типология на Myers-Briggs, MBTI по психологическата теория на профилите (Carl Yung), моделите на личността (Eysenck, EPI), WIPPF и др.; – управление на поставените цели (management by objective, MBO – George S. Odiorne); – школа на системите (1980-); – комплексно управление на качеството (total quality management, TQM) и идеята кайзен (kaizen) за непрекъснато усъвършенстване; установяване на еталони (benchmarking) и стандарти ISO (International Organization for Standardization); – школа на подсистемите (1990-) реинженеринг (reengineering) даунсайзинг (downsizing).</p> <p>◇ „Меки“ параметри на управленската ефективност: – лидерство и екипи, мотивация, взаимодействие при комуникации, водене на преговори, управление на конфликтите, кризите, промените и пресичането на различните култури; – кодекси на поведение – за установяване на етични стандарти, определени правила и задължения в бизнесотношенията и взаимодействието между вътрешната и външна среда на компанията; – обучение (подготовка, образование, развитие).</p>	<p>Йерархия от потребности и обвързването им с въздействието на мениджърските стилове.</p> <p>Ефективната мотивация зависи от: съответните стимули, конкретната ситуация, способностите да се анализират личностните параметри на мениджърското умение, силните и слабите страни при взаимодействието със сътрудниците, психологията на съвместната дейност и използването на подходи за планиране, подбор и оценка на персонала.</p> <p>Постоянният стремеж към високо качество е иманентна част от успеха на компанията и мениджърската интервенция. Рационалните подходи за реорганизации (съкращения, пренасочване) е необходимо да отчитат всички човешки измерения при тяхното прилагане.</p> <p>Личностни и функционални параметри на мениджърското умение, комуникационни техники, межкултурна сензитивност и организационно поведение.</p> <p>Етико-правни измерения в дейността на мениджъра, отношенията между сътрудниците, които представят в най-голяма степен мисията на организацията пред външния свят.</p> <p>Потребност за самоусъвършенстване и кариерно развитие.</p>
--	--

IV. *Операционен и технологичен мениджмънт* – предимно на основата на количествено-качествени подходи, „твърди“ и

„меки“ умения, висока специфичност, възможности за трансфериране и разнообразие от трансакции.

Тематични направления, ключови знания и понятия	Основни цели и умения
<p>◇ Операционен мениджмънт: – методи на сливания и поглъщания, създаване на съвместни предприятия, плътен график на работа, съставяне формули за логистика и икономия на мащабите;</p>	<p>Умения за оптимално използване на човешките ресурси, производството и услугите.</p> <p>Как да се използват оптимално производ-</p>

– прилагане на инструментариум от количествен тип като линейно програмиране, което позволява да се определи оптималното съчетаване на конкурентни варианти; метод на оценка и преразглеждане на плана PERT (project evaluation and review technique), който помага да се отчитат оптимистичните и песимистични варианти за реализация на проекта; времето на отделните етапи; система „точно навреме“ (just in time, JIT) и вариант „за всеки случай“ (just in case, JIC).

❖ Технологичен мениджмънт:

– използване на комбинации от технологии, които носят синергетичен ефект чрез прилагане на: изкуствен интелект (artificial intelligence, AI), за да се анализират проблемите и идентифицират възможните им решения;

– разнообразие от експертни системи (expert systems, ES), които да са в помощ при формулирането на бизнесстратегии;

– управление на информационни системи (management information system, MIS) или управление на база данни, което позволява на структурата на бизнеса оптимално да организира и натрупва информация, необходима за операционни стратегически цели;

– електронен обмен на информация (electronic data interchange, EDI);

– технология по предаване на данни (multiple transmission);

– ефирна дистрибуция (over the air distribution) – ползване както на интернет, така и на интранет (информация за вътрешния режим на компанията);

– компютърни технологии в съчетание с компютризация, карти (smart-cards), сензорна и мултисензорна среда.

ствените и организационните структури? Как да се премине от един тип оборудване към друг?

Умения за определяне на сравнително точен срок за завършване на проекта.

Нагласи за минимизиране на времето за очакване както за вътрешните, така и за външните потребители.

Търсене, обединяване и евристично създаване на условия за синергия и експоненциално нарастване на възможностите за ефективно управление при максимално използване на интелектуалния капитал (intellectual capital, IC).

Оценяване на условията (външни и вътрешни) с прогнозиране на различни типове ситуации и предлагане на тази основа на подходящ план за действие.

Умения автоматично да се определи отношението между отделните параметри на получената информация.

Помага на управлението да се избави от посреднически звена.

Превръща факса в масово медийно средство.

Вътрешните системи защитават активите на компанията и минимизират изтичането на информация.

Умения да се търси синхрон между „високите технологии“ и високата активност на персонала.

На тази основа от ключовите области на познанието в посочените тематични направления, научни дисциплини и понятийна систематизация на принципа на повтаряемост (без да се преследва тяхната изчерпателност по принципа на „ветрилото“), а така също и от фиксирането на опорните точки на същностната проблематика се конструират различните модули или специализации на този тип програми. За-

силената потребност от избиращелност на знанията в един многоизмерен свят от възможности, желания и предизвикателства предполага едно по-голямо движение на модулните конструкции, което същевременно да преодолява инерцията на „рамкираното“ мислене, следващо установените, но ограничени парадигматични линии на съответните дисциплини.

Методология на отворените парадигми

Методологията за задвижване на този потенциал от знания като комплекс от количествени и качествени характеристики предполага изменение на ортодоксалните схващания за отделните научни дисциплини. Традиционното им разбиране като някаква съвкупност от обобщени модели, структури и строго ограничени понятийни схеми все повече отстъпва пред необходимостта от надскачане, разширяване или преодоляване на парадигматичната херметичност на науките за разбиране на човешкото поведение в реалността на бизнеса и управлението. Това не означава, разбира се, отмяна на приемствеността в тяхното развитие, а допълване, реконструиране на динамиката им, интерпретиране на основата на нови теоретични конструкции и зараждащи се идеи – стимулирани от практиката и проверявани от установената вече систематизация от използвани подходи или от въвеждането и усъвършенстването на изследователските методи. Особено в свят, който не е само постмодерен, но и в известен смисъл и посттеоретичен, където структурните определености, рационализмът на абсолютните истини отстъпват на „нелинейното“ развитие, динамиката на протичащите процеси, движението на знанието към продуктивност и приложение, което да води към качествени промени.

На преден план все повече застават необходимите изисквания за комплексност, теоретико-приложна значимост и интердисциплинарност на знанието, което до голяма степен стимулира неговата ефективност и предполага формирането на способности за промени, адаптивност, гъвкавост и развитие в сферата на бизнесмениджмънта.

А) *Комплексност на знанието* – на основата на многофакторен анализ на изследваните явления да се прави диагностика, експертиза и препоръки.

В този смисъл икономическите реформи не могат да бъдат самоцел, тъй като отразяват раз-

нообразието от социални, политически и правни предпоставки. Или икономическата политика и конкретните бизнесстратегии трябва да предвиждат начина, по който те ще бъдат приложени не в някакъв идеален свят, а в света, в който живеем (Дж. Стиглиц) [5].

Освен това използването на икономическите инструменти означава да се отчитат различните аспекти, нива на анализ и въздействия – културни, психологически или институционални. Така приватизацията като важна цел на икономическата реформа в условията на преход у нас, без наличието на институционален капацитет и съответна инфраструктура, вместо да трансформира активи, доведе до тяхното разграбване. Затова и впоследствие известният Милтън Фридман подчерта, че прекалената идеологизация на приватизацията в преход беше грешка, тъй като се оказа, че „*върховенството на закона вероятно е по-фундаментално, отколкото приватизацията*“ [6].

От друга страна, извеждането на многофункционалността на програмите по МВА предполага и преплитането на описаните парадигми от дисциплини, тяхното взаимно влияние и въздействие. Така например промените в маркетинговата парадигма при прехода от индустриална към постиндустриална епоха води до трансформация на традиционните функции на управленския процес и преминаване от корпоративно и функционално управление към пазарно управление на бизнеса [7].

Б) *Теоретико-приложна значимост на знанието* – отразява съвкупността от компетентности и умения за прилагането на концепции, модели, и вземането на решения в контекста на натрупания опит, конкретна ситуация и променящите се условия.

В тази насока е популярна тезата, че *добрата практика не може да бъде ненаучна, а добрата наука – непрактична*. Умозрителните теории, преследването на „чиста наука“ и „висока академичност“* са лишени от смисъл, ако не могат да се приложат в бизнеса като модели, функциониращи структури или базисни

* Поставените кавички са синоним за *псевдо*, тъй като академичност предполага отличителни качества, класност, но и съвременна организация за лансиране на знания, степен на приложимост, продуктивност (или комбинация от качество и функционалност). Не придържането към конвенцията, застиналите схеми от абстракции и анахронизми, каноничността и „чистите линии“ на съответната наука, а търсенето на хармония и от явните несъответствия, както и истината чрез многото други гласове – от самия живот, новите факти, които дават „силата на нещата“ (по Сартър) са предпоставките на трансинтелектуалните способности на нейните носители. Или мъдрост, контекстуалност на осмислянето, с която да обгръщат света от висотата на своите прозрения и ги прави по-релефни, по-универсални – съвкупности от качества и духовност, така необходими при процесите на глобализация.

принципи за поведение в реални жизнено ситуации. Особено когато, както пояснява Робърт Стърнбърг, изобилието от корелации, впечатляващи графики или аргументи е изградено на картонени темели, но боядисани така, че да изглеждат бетон, където в еднозначните отговори липсват човешките преживявания, превнесените в конкретната ситуация доминиращи ценности или мотиви, поради което, както подчертава той – *една бизнесорганизация може да предпочете сделка, която другата страна ще отмени, защото двете фирми се различават по ценностите* [8].

Необходимо е да се възприеме логиката на баланс между „двете култури“ или възприемане в еднаква степен позицията на *учения-изследовател* и *мениджъра-изследовател* (по П. Дракър) за преодоляване на противоречията между изведените иначе точни формули или сентенции за управлението и разбирането на необходимостта от тяхното конкретно прилагане при мобилизиране заедно с това на визията, енергията и всички ресурси на организацията за ефективни действия. Тъй като тестът за един бизнес, както казва той, не е в красотата, яснотата или съвършенството на организационния му строеж, а в ползотворната работа на хората. Има и друга известна негова фраза – *„науката не е синоним на количествено определение“* [9], която в най-голяма степен е валидна при прилагането на синергичния акумулиращ ефект за компаниите по формулата: $2 + 2 = 5$, когато се повишава общата съвкупност на резултатите от различните им компоненти, при сравнение с ефективността на всеки един от тях – при обединяване на техните структури или отдели, от интеграцията или координацията на разнообразните им функции, комбинирането на материалните и нематериалните (невидими) активи, които да идентифицират, мултиплицират нови знания, дейности или направле-

ния на конкретната организация.

В) *Интердисциплинарност на знанието* – логическо следствие от изведените вече параметри, но и породено от необходимостта за обединяване на цялото познание за човешкото поведение, многофункционалната дейност в бизнеса, управлението, тяхната взаимозависимост от разнообразни външни и вътрешни фактори, сложната обусловеност на взаимоотношенията в организацията и т.н.

Лоурънс и Нория* в своята забележителна книга обосновават интердисциплинарната наука за човешкото поведение, която да е валидна за различните култури, да е емпирично проверяема и да проследява различните нива на анализ – *от индивида, групата, организацията до обществото, да е ориентирана към действието, т. е. да е практическа и преподаваема***. По този начин единната теория за човешкото поведение ползва резултати от различните социални и природни науки, преминава границите на научните дисциплини, надскача тясната им специализация, фанатичното придържане към централната парадигма на всяка една от тях и преодолява характерната им предубеденост, съпротива или защитна реакция („реакция на оцеляването“ – по Фукуяма [10]), като търси диалог на сътрудничество за обединяване на познанието.

Интердисциплинарността на знанията засилва тяхната продуктивност, тъй като в практическата си дейност много често продължаваме тези ограничителни линии, оставени от различните научни парадигми. Или, както много пъти е подчертавал П. Дракър, *ние не умеем да ползваме множеството различни знания, които притежаваме, тъй като нямаме навик да ги употребяваме като инструменти, поставени в една обща кутия, т.е. склонни сме да класифицираме проблемите си чрез езика на отделните специализирани области на познани-*

* Лоурънс П., Нория Н. *Мотивирани. Как човешката природа оформя решенията ни*, С., 2002. Пол Р. Лоурънс е професор по организационно поведение в Харвард Бизнес Скул, Найтън Нория е професор по бизнесадминистрация в същия университет, т. е. по научни специалности, които не фигурират по този начин в съществуващата обща структура и класификация у нас. Това стеснява предварително разработването на тези продуктивни познавателни полета, когато потребностите на автономното учебно заведение, неговата насоченост и качеството на преподаваните знания би трябвало да определят съответната конфигурация за научно и учебно развитие.

** Юлиан Генов, президент на ПроСофт, споделя в книгата си „*Защо толкова малко успяваме*“ следното: „Неписано правило е, че колкото на по-„академичен“ и неразбираем език е написан даден учебник, толкова по-„научно“ е неговото съдържание“ (С., 2004, с. 463). Не е случайно, че 20-25% от преподавателите са в състояние на стрес от това, че не ги разбират (по данни на В. Русенова – Институт по психология към БАН), а какво остава за учащите. „Менандрирането“ на думите (по Гор Видал) няма нищо общо с ясните послания и стила на поредицата на Harvard Business School Press.

ето по принципа: „знам го, но това е икономика, а не мениджмънт“ [11].

По този начин може да се излезе от познатите аксиоми на икономическата теория за методологическия индивидуализъм, чрез който човешкото поведение се обяснява единствено като сбор от рационални избори за максимализация на индивидуалния интерес, когато съществуват такива феномени като: социално сътрудничество, групова идентичност или лидерство. Робърт Франк има основание, когато посочва, че голяма част от онова, което приемаме за икономически интерес, в действителност е настояване за статусно признание, стремеж към уважение, каквото смятаме, че сме заслужили (позиционни блага).

Освен това човешкото поведение в организацията е сложна, интегрирана и динамична система от взаимоотношения, а не количествено натрупване на образувания, процеси, различни равнища или подходи за анализ. Така, както всяка една компания разглежда всеки свой сътрудник като цялостна личност, въпреки изискванията си за определени компетентности и умения, така и организацията функционира оптимално, ако постави на една плоскост индивидуалните, организационните и обществените цели и интереси. Взаимодействието между наличните ресурси (човешки, материални, финансови, информационни) на организацията и тяхната обвързаност с външната среда в нелинейните системи предполага да се действа в мрежови структури, в които нито една част не преобладава над другите – цялото не е сума от части, причинно-следствените отношения не са очевидни, голяма част от връзките са невидими, ефективността на организациите не се измерва само с максимизиране на човешкия фактор, с даване предимства на един или друг подход или „звено от веригата“, а като наличие на способности за търсене на постоянен баланс и съответствие между всички части на динамично променящата се система. Ако е необходима формула, която да изрази всички тези предпоставки (видими и невидими) за организационната ефективност, тя би трябвало да бъде съставена от следните компоненти:

Първи компонент (вътрешен ресурс, ВР) – знания и умения, които дават компетенциите, но които остават „самотни“, ако не се отчитат убежденията, ценностите, очакванията.

Втори компонент (статусен ресурс, СР) – позицията в организацията, но с адекватност на ролята, целите и задачите, които задвижват мотивираното поведение.

Трети компонент (потенциал за успех, ПУ = ВР x СР), но който от своя страна също може да остане неразкрит или изолиран, ако липсва стремеж към участие с другите, усещане за взаимност и принос в постигането на общ успех или не се отчита екипността, спецификата на груповите процеси и т. н.

Четвърти компонент (организационен успех, ОУ) – включва трансформацията на ПУ в определени резултати, но това вече изисква отчитане и на останалите видове ресурси – материални, финансови, информационни и др., разнообразието от управленски технологии, ситуацията на неопределеност като резултат от взаимодействието на вътрешните условия с външната бизнессреда, промените в структурите на организацията, оптимизирането на управленските функции, вземането на решения, въздействията на лидерството и т. н.

Ако тази подреденост на описаните ВР, СР, ПУ, ОУ под формата на блокове съответства на линейното мислене, то тяхното приложение в съвременния свят на мрежовите структури предполага паралелност на протичащите процеси, постоянна динамика в тяхното съотнасяне и развитие.

Нови дисциплини и аспекти на анализ на взаимодействието: бизнес – управление – психология

Редица дисциплини от този тип програми възникват на основата на преплитането на два аспекта за анализ:

Първият – от гледна точка на значимите функции на бизнеса, които се фокусират около производството на даден продукт или услуга, които да носят печалба, да удовлетворяват потребностите на хората, да се възприемат за ценности от тях, но и да носят полза и отговорност за принос в обществото; проучването на тези параметри да се осъществява чрез маркетинга като отличителна и уникална функция на бизнеса, но която да управлява и неговия растеж и развитие; това от своя страна изисква непрекъснати промени, иновации, предлагането на различия и конкурентоспособност, като цялостната тази трансформация е невъзможна без мениджърски потенциал, лидерско начало и предприемачески нагласи;

Вторият – от гледна точка на неговото управление, което означава обхващането на бизнеса като цяло – дефиниране мисията на бизнеса, целите, стратегията, вземането на решения, организирането на хора и финанси за постига-

нето на резултати, утвърждаването на стандарти и ценности, управление и развитие на човешкия капитал във всички направления на бизнеса и организацията, поддържане на отношения и водене на комуникация с външната среда, клиентите, институциите и т.н.

Тук психологическата интервенция е необходима както при предлагането на идеи и проекти за решение в бизнеса и мениджмънта и особено при изготвянето на бизнесстратегии, програми, системи за стимулиране и подбор на персонала, рекламни кампании и маркетингови проучвания, така и при използването на принципи, закони и методи чрез такива дисциплини като:

психология на бизнеса – психология на труда – икономическа психология – социална психология – психология на личността

Психологията на бизнеса (ПБ) излиза от традиционните рамки на психологията на труда, която изследва предимно атрибутивните, технологичните елементи на труда, отделните движения, психофизиологичните предпоставки на трудовата дейност, нейното обикновено изпълнение и насочва вниманието си към основните субективни и обективни механизми на мотивацията, които задвижват индивидите, групите и организацията за реализиране на максимална икономическа изгода в сложна съвкупност от отношения, зависимости и отговорности. В този аспект ПБ попада в предметната област на *икономическата психология* [12], която освен широкия регистър от икономически въздействия и влияния, обективните параметри на икономическото поведение, приложението на икономическите модели и алгоритми в живота на обществото за регулиране на потребителското търсене и очаквания, ролята на инвестициите, инфлацията, безработицата, цените, доходите, качеството на предложените стоки, заплащането на труда и т.н. върху механизмите и закономерностите на икономическата дейност, се представя и като наука за субективните фактори на икономическата реалност, психологическите процеси при вземане на икономически решения, изискванията към личността в условията на неопределеност, готовност за риск в конкретни ситуации и т.н. Това, което обособява ПБ като отделно направление, е равнището на анализ на икономическата реалност на микро-, мезо- и макроравнище, а именно: пазар и потребителско поведение; бизнес и делово поведение и отношения „гражданин – общество“ (или как се възприема икономическата политика в областта на данъците, печалбата,

инфлацията и др.). Вторият пласт в посочената структура (мезоравнище) е своеобразен синтез, който пречупва разнообразието от субективни и обективни фактори в условията на организацията, реалната среда за действие на предприемача, бизнесповедението и мениджърските умения: сключването на сделки, воденето на преговори, конкуренцията, спазването на фирмената тайна, кодекса на отношенията, деловия етикет и т.н., определя неговата специфика, „конструкция“ на основните му въпроси и особения курс за научно-приложно осмисляне.

Анализът на това равнище не само по своето ключово разположение, но и като същност отразява ядрото на всяка една пазарна икономика, от което зависи нейната ефективност. От друга страна, по силата на своето предназначение психологията на бизнеса изисква акцентите да се поставят не толкова върху психологическия анализ на икономическите променливи, релациите на икономическата и психологическата казуалност, взаимодействието на нагласите и икономическите процеси, а върху нейната *операционална и корекционна проблематика*, въпреки че тя ползва направените изводи в тази посока. Или може да разполагаме с най-прекрасната стратегия в бизнеса, но нейното приложение зависи от икономическите процеси, които се развиват в обществото, от конкретните възможности на пазара, конкурентната ситуация, потребителското поведение в момента и т.н.

Освен това, като съвкупност от отношения и междуличностни взаимодействия при осъществяване на определена цел, бизнесът предполага широкото използване на *социалнопсихологическия анализ* на груповите модели на поведение, стратификацията на потребителските нагласи, очаквания и влияния. Докато психологията на личността фокусира своето внимание върху индивидуалните вътрешни механизми и на различията между индивидите, т.е. по какво се отличават един от друг, социалната психология се интересува от това, как хората мислят един за друг и как се отнасят един към друг. Тя разкрива по какъв начин се формират социално-типичните черти, защо в едни условия те се проявяват по-релефно и как социалните ситуации могат да заставят хората да променят поведението си, да интензифицират действията си или да предизвикват у тях конформизъм, симпатия, предубеждения и т.н. В познавателното поле на социалната психология попадат въпроси като: социалната детерминация на личността, но и нейното поведение в

конкретни и реални социални групи; индивидуалният принос на всяка личност в дейността на групата, но и съответните фактори, от които зависи величината на този принос в съвместната дейност; междуличностните отношения в групата, но и в каква степен това зависи от нейното равнище на развитие, от спецификата на дейността, в която една или друга личност е включена, от закономерностите на лидерството като личностно-групово явление, мотивацията на сътрудниците в организацията и т.н.

Пресичането на елементи от микро- и макросредата се осъществява и при анализирането на онези процеси в обществото, които стимулират функционирането, ефективността и продуктивността на групата като относително устойчива съвкупност от хора, исторически свързани с общи ценности, традиции, символи, допринасящи за социално-психологическата консолидация на по-големите общности, нации или етноси под формата на специфични интегративни модели на поведение. В този аспект народопсихологията, етнопсихологията като междудисциплинарни области на знанието, които се развиват на границата между психологията, културната антропология и социологията, също имат определено значение за по-цялостното осмисляне на социалнопсихологическите механизми за влияние върху дейността на хората.

Но в по-тесния контекст на анализа това означава проучването да се насочи към онези параметри на бизнеса, които засягат интензифицирането на отношенията между различните роли в организацията, нейната мотивация за изпълнение на поставените цели, груповите феномени и структурните промени, предлагането на варианти за оптимизиране на фирмената дейност и т.н., които от своя страна изискват по-директна намеса на организационното поведение и психологията, използването постиженията на мениджмънта, както и изводи на основата на техния синтез.

*организационно поведение –
организационно развитие –
организационна психология –
психология на управлението –
екзистенциален и
кроскултурен мениджмънт*

Синтетичността на *организационното поведение* (ОП) като учебна дисциплина, но и в научен план, се основава на различни концепции и подходи от психологията, теорията за организацията, опита от практическия мениджмънт, управленското консултиране, управлението на човешките ресурси и т.н. Организационното по-

ведение като сравнително нова област на знанието не следва логиката на другите академични дисциплини, а отразява директно потребностите на социалната практика. Това предполага, че синтезът от теории за поведението на хората е необходимо да отчита динамиката на променящите се организации, което представя ОП като постоянно развиваща се дисциплина. В този смисъл Фред Лютенс, едно от най-авторитетните имена в тази област, който след 40-годишни изследвания и наблюдения на мениджмънта в реални условия пише следното: „Вероятно никога няма да се достигне до общо съгласие за точното значение на термините и описание на самата област на организационно поведение“ [13]. И действително, в последното седмо издание на своя знаменит учебник той предлага 26 допълнени и преработени теми, аспекти, и свързаните с тях понятия. В най-голяма степен тук важи максимата: „Единственото определено нещо е променливостта.“

Други известни автори като Джон Нюстром и Кейт Дейвис анализират проблемите от позицията на своята продължителна практика по управление на персонала в бизнеса [14]. По този начин се подчертава необходимостта от подсилване на човешкото измерение в мениджмънта, опирайки се на вече наложилите се подходи за анализ, прогностичност и контрол на човешкото поведение: когнитивният подход (cognition – познание) с акцент на познанието и вътрешните фактори, които правят поведението целенасочено и бихейвиористкият подход (behavioral – поведение) с подчертаване зависимостта на наблюдаваните форми на поведение, които реално изменят средата, както и влиянието на външните стимули върху него, по което се различават от когнитивно ориентираните мисловни схеми. Обединяването на тези два подхода коренно променя гледната точка на анализ на поведението, а именно – като взаимосвързани етапи от: необходимо теоретично осмисляне на проблема – изследователски процедури и емпирични изследвания – разработване на положителни методи за ефективно управление на хората по отношение на описанието, осъзнаването, прогнозирането и контролирането на редица явления, които възникват в поведението на индивида, групата или организацията като цяло. Организационното поведение е призвано да предлага едни или други модели в зависимост от конкретната ситуация и променящите се условия на средата, за да се осъществят целите на мениджмънта, което означава, че не са статични, а притежават акумулирано знание в зависимост от адаптирането

им към различна организационна структура, отдел или направление в бизнеса, от това, дали в него се извежда на преден план спецификата на техническото, функционалното, концептуалното или човешкото измерение. В ОП се пресичат както теорията на организацията и организационното развитие и техните водещи идеи за единството на формалните и неформалните отношения в нея, взаимосвързаността на всички елементи на системата [15], така и концепциите за цялостност на личността в организацията, но и разнобразието от съвкупности, комбинации от качества в зависимост от възникнали ситуации, водещи нагласи, взаимност на интересите и ценностите на основата на етически принципи, морални стандарти и кодекси на поведение. По този начин ОП представлява интегрирано знание за взаимодействие на хората в ефективно функционираща система от сътрудници, структура, технологии и среда, което води към хармонизирането на т. нар. триада на възнаграждението по отношение на индивида, организацията и социалните цели. Използването в тази насока на инструментариума на психологията е от съществено значение за оптимизирането на тези процеси.

Организационното поведение като интердисциплинарна област на познанието анализира и т. нар. дихотомни въпроси, свързани например с: *организираността* – като личностен феномен, но и като индикатор за фирмен имидж; *комуникативността* – като качество на личността, но и като обмен на информация, начин на взаимодействие и междуличностно възприятие; *мотивацията* – като открояване на специфичните ѝ измерения в индивидуалното, но и в груповото поведение; *управленското умение* – като наличие на определени способности, но и като приложение на съответен стил и профил на мениджъра и т.н., като извеждането на един или друг доминиращ акцент е в съответствие от следването на конкретен научен контекст на разглежданата проблематика – *организационна психология, социална организационна психология или психология на управлението*.

Психологическите аспекти на бизнеса и управлението като специфични познавателни полета, в които се пречувват икономическото и делово поведение, стратегическото мислене и вземането на решения за осъществяване на комплексните цели на организацията и мисията на конкретния бизнес, неговият обществен принос, е необходимо да отчитат в най-голяма степен променящите се ситуации. Високата турбулентност на външната бизнессреда, постоянното състояние на конкуренция предполага не-

прекъснати организационни изменения. Основните изисквания към мениджмънта на съвременните бизнесорганизации не са свързани само с идентификацията на използваните поведенчески модели, а с проявата на гъвкавост при тяхното прилагане, с отхвърлянето при необходимост на установената парадигма в теорията и съобразяване с нови теоретични конструкции, активирани от реалностите на практиката. Ако обикновено класическият модел на поведение на мениджъра протича по веригата „анализ–план–действие“, то този модел не е адекватен за оценяване на организацията в условията на неопределеност на външната среда. Изисква се мислене с размествени или с паралелни акценти: *действие–анализ–стратегически план–действие–анализ–нова стратегия*.

Търсенето на оптимални варианти на управление в съвременните корпорации при сливането на концерни, компании и превръщането им в нови мегаконцерни или мултинационални компании, като последна реорганизационна вълна в бизнеса предполага опирането на концептуални модели, стратегии и тактики, но заедно с това изисква по-задълбочен и по-всеобхватен психологически анализ – както по въпросите на екипното взаимодействие, управлението на персонала и нагласите към промяна, така и към такива въпроси, свързани с организационната трансформация, управлението на нейния жизнен цикъл, балансирането на конкуриращите ѝ роли в производството, административното функциониране, предприемачеството и тяхното интегриране. Съвременните стратегии към перманентна промяна и лансиране на бизнес модели в зависимост от стадията на „растеж“ или „старееене“ изисква обновление на организационния дизайн.

Докато рационалните модели могат да се впишат по някакъв начин в големите корпорации като опериране на системи с определена йерархия и механизми за въздействие на основата на вградени и действащи норми и стандарти и със сравнително предвидими прогнози и точни математически формули, то те трудно биха се приложили към динамиката на средните и малки фирми в бизнеса (а те са преобладаващи), където променящата се ситуация рефлектира с по-голяма скорост на фона на конкуренцията и непрекъснатия избор. При тях постоянното развитие на мисълта е водещата философия на мениджъра, около която се „върти“ неговата линия на поведение и която често не се вписва в изискванията на регламентирани структури при използването на готови конст-

рукции от миналия опит за справяне с възникналите предизвикателства. При тези условия, когато правилата на играта не се поддават на планираната схема на бизнеса, единственият начин за интервениране е *екзистенциалният мениджмънт* (по П. Дракър и Г. Одиорне), който поставя водещите акценти върху интуицията, света на собствените преживявания, наблюдения, решения и жизнени позиции и които едва ли могат да се подложат на емпирични верификации.

Интернационализацията на бизнеса, межкултурната среда и влиянието ѝ върху организацията поставя необходимостта от изграждане на система от процедури и подходи за тяхното управление в зависимост от културното влияние на съответните страни и оформя насоките на научно-приложната сфера на *кроскултурния мениджмънт*. Обикновено изследователите фокусират в това познавателно поле такива понятия като: организационно поведение и културни различия в бизнеса, оптимизиране на взаимодействията в организациите с различен културен дискурс, межкултурния резонанс при организационното учене и мениджмънта на човешките ресурси [16].

В тази връзка *еволуцията на управленската теория* отразява необходимостта от прилагането на разнообразие от модели за организационно съвършенство [17], но не като някакъв идеал, който трябва да се следва, а като динамично състояние и отворена система за взаимодействие с външната среда, интегрираност на процесите, които протичат в нея, с постоянно оценяване и проектиране на отделните компоненти и тяхното прогнозиране в цялост, като най-често се използват следните *стратегии за организационна промяна*: управление чрез тотално качество (TQM – Total Quality Management); намаляване на обема (downsizing) и модификация на организационната посока – реинженеринг (reengineering). Непрекъснатата ориентация към промени, висока ефективност и възприемането на нови технологии превръща съвременните организации в перманентно „учещи“ (learning organization) и съвкупности от екипи, в които всеки е длъжен да действа като мениджър със съответни функции, отговорности, лидерско въздействие и способности за обновление*. В тях системните и ситуационни

подходи се прилагат в зависимост от изискванията на бизнессредата, фазата им на развитие, спецификата на продукта или услугата, като поддържането на адекватен баланс се осъществява чрез системно проучване на фирмените процеси, процедури, резултати и тяхното съпоставяне с водещи стандарти – „бенчмаркинг“ (benchmarking) за постоянно усъвършенстване или привличане на подходящи посредници, външни източници (outsourcing) за извършване на определени вътрешни операции, а възникването на различни обстоятелства предполага наличието на ситуационно мислене, познание и компетентности за решаване на отделни проблеми.

**нови изследвания и релации –
концепции за управление на персонала
– мотивационно и екипно
взаимодействие – мениджърски умения
и управленски стилове**

Съвременните изследователи търсят релации между ефективния мениджър и *теорията за успешната интелигентност* – УИ (Робърт Стърнбърг), която той свързва с формирането на чувство за бизнес и я съотнася до познанието на клиента. В тази теория УИ е представена като своеобразен баланс между аналитична, творческа и практическа интелигентност (анализиране на проблема – творческо решение и приваждане на решението в действие). Този конструкт е един от първите опити да се излезе от вкоренената представа за общата интелигентност (IQ) като единствена способност, универсално приложима и коректна единица за анализ. Докато теорията за *емоционалната интелигентност* (ЕИ) на Даниел Голман [18] фокусира вниманието върху „мрежа от компетенции“ (самосъзнание – самоуправление – социално съзнание – социално умение), ориентирани към способностите на човека да управлява себе си и взаимоотношенията с другите, които са основни предпоставки за ефективното лидерство.

Новата теория за интелигентността или *концепцията за множествените интелигентности* – МИ (Х. Гарднър) дава възможност човешкият потенциал да се анализира на още „по-разгъната лента“ от способности, които могат поотделно или заедно да бъдат впрегнати в много продуктивни дейности (лингвистич-

* В следващата разработка се разглеждат по-подробно методологията и изграждането на екипи чрез динамиката и функционирането на моделите за организационно съвършенство.

на, логико-математическа, музикална, телесно-кинетична, пространствена, интерперсонална и интраперсонална интелигентност). На основата на съвременната представа за мозъка като високодиференциран орган със специфични функции Гарднър определя интелигентността като „биопсихологичен потенциал за обработване на информацията, който може да бъде активиран за създаването на продукти, които представляват ценност в определена култура“ [19]. Интелигентностите според него не са неща, които могат да се видят или преброят. Или те са потенциали, най-вероятно невронни, които ще бъдат или няма да бъдат активирани в зависимост от ценностите на определена култура, от шансовете, които човек има в тази култура. Приложението на МИ в бизнеса (или това, което Пол Лоурънс и Найтън Нория наричат набори от умения) предполага, че тяхното развитие по продуктивен или непродуктивен начин зависи от това как хората ги използват, поединично или в ансамбъл, за решаване на едни или други задачи в специфичните сектори, отдели или роли – финанси и счетоводство (логико-математическа интелигентност); човешки ресурси, връзки с клиенти и обществото (интер- и интраперсонална интелигентност, които според Гарднър са еквивалент на ЕИ); маркетинг, дизайн и реклама (пространствена, естетическа и др.); бизнес-сделки, търговски преговори (телесно-кинетична интелигентност); шоу-бизнес (музикална и др.), докато лидерските и мениджърските позиции изискват лингвистична, персонална, екзистенциална интелигентност и много от посочените по-горе в зависимост от направлението, което ръководят в бизнеса, както и способностите, които синтезират информираност и креативност, свързват опит и мъдрост (т. нар. трансинтелектуални способности).

Докато традиционните подходи обхващат *управлението на персонала* (УП) и *управлението на човешките ресурси* (УЧР) от гледна точка на водещата централна парадигма на съответната наука, то новите виждания са както по отношение открояване спецификата на приноса на всяка една от тях, така и към обединяването на познанието в тази посока. Още повече че в епохата на интелектуалния капитал и постоянната промяна успешните лидери се стремят да изграждат такава социална архитектура в бизнесорганизациите, при която да реализират максимално своята ефективност.

В зависимост от аспекта на анализа някои изследователи разглеждат управлението на пер-

сонала или управлението на човешките ресурси като „процес, при който се организират и регулират отношенията между управляващи и управлявани чрез социален инструментариум, който осигурява реализацията на целите на организацията и персонала“ [20], други като съвкупност от „политики, програми, методи, процедури, правни норми, правила, нормативи, изисквания за формиране на персонала в съответствие с целите, които си поставят организациите“ [21], като разликата между двете понятия обикновено се свързва с равнището на анализ (национално, регионално, отраслово, организация), разбирането на човешките ресурси в широк (например трудоспособното население на една страна, въпросите, свързани с жизненото равнище, и т.н.) и тесен смисъл, който визира персонала на конкретна организация.

Новото разбиране за необходимостта от оптимално развитие на човешкия фактор произтича от предишните акценти на УЧР и УП, насочени към контрол над хората, разглеждани предимно като някаква съвкупност, която трябва да бъде ефективно използвана, или управление чрез строго спазване на правила, процедури и йерархични структури за регулиране на взаимоотношения между служители и подчинени. Последните проучвания [22] най-често се опират на класификацията на Кристиан Бер от неговата книга „Човекът като носител на потенциалите на предприятието: замисълът на модерната концепция за персонала – в ценности и виждания“, където в направения паралел се подчертава, че промяната в ролята на УЧР, УП е главно по посока на:

- * ориентация към разгръщане на човешкия потенциал;
- * създаване на условия за произвеждане на ентузиазъм и освобождаване на енергия;
- * ориентация към ценности, които се формират на основата на групови норми;
- * даване възможност за „вътрешно мотивиране“;
- * създаване на простор и насърчаване на лична отговорност;
- * единство на рационалност, интуиция и емоционалност.

Всичко това показва, че има необходимост от нови подходи в УП и УЧР, които трябва да интегрират промяната и да подпомагат адаптацията и гъвкавостта на организацията в условията на неопределеност на външната и вътрешната среда, но и да дават преориентация към управление на човешкия потенциал като „основна ценност, за сметка на строгата система за

структуриране на ресурсите, използване и стимулиране на иновационните и творческите способности на хората, развитие на организационната култура, търсене на общи възгледи, убеждения и ценности, свободен достъп до информация, работа в екип, сътрудничество и партньорство между лидери и последователи“ [23].

В контекста на психологическата гледна точка специфичният ѝ принос в модерната концепция, който се състои в извеждането на УП в организацията и бизнеса от неговата статичност (да се разглежда в повечето случаи като част от системата на управление и стесняване до координация на хората или спазване на някакво равновесие между организационни и индивидуални цели) и привеждане в *постоянно движение на мотивацията към интегрираност на лични и организационни цели, формиране на привързаност към мисията и ценностите на компанията, където осъществяването на гъвкави роли изисква високо равнище на екипа ориентация, активно включване на човешкия потенциал и неговото развитие в перспектива.*

В този смисъл високотивизираните сътрудници и екипното взаимодействие са „две страни на медала“, около които се фокусират почти всички дейности по отношение управление на човешкия фактор и ефективността на организацията и бизнеса.

Използването на различни променливи (фактори) е в основата на концептуализирането на многобройните теории за мотивацията, като най-дискутираните, популярните и описваните са: съдържателните (какво конкретно мотивира хората) и процесуалните (как става мотивацията или идеята, че поведението на хората не се определя само от потребностите им, а е и функция на възприятията и очакванията им в дадена ситуация) теории. Въпреки приносите, изведените акценти и пътя, който се извървява от обикновената систематизация (Х. Мъррей) до интегративните модели (Л. Портър-Лоулер), нито една от тях не обяснява човешкото поведение в неговата цялост. В тази посока изключително оригинална е *съвременната еволюционна теория за мотивацията*, представена от Пол Лоурънс и Найтън Нория [24]. В търсенето на единна теория за човешкото поведение, която да обедини природните и со-

циалните науки, авторите дават отговор на въпроса „Как човешката природа оформя решенията ни?“ на основата на интердисциплинарни изследвания и приложения в бизнесуправлението. Те прилагат четирифакторна рамка на човешката природа към организационния живот или *създаването на условия за едновременно задоволяване на четирите подтипа на хората: да придобиват (П1), да учат (П2), да формират отношения (П3), да защитават (П4).* Това предполага лидерът да търси начини да съчетава съревнователната енергия на отделните индивиди с интегрираните цели на организацията – да смекчава конкурентната енергия на П1 с взаимността и формирането на връзки на П2, като този баланс е необходимо да обхване всички нива на организацията и да засяга всички инструменти за въздействие (например балансирането на финансовите и символните награди, индивидуалните и екипните постижения, като се стимулира взаимодействието между групи и взаимното доверие). Или бизнесорганизациите ще успяват до степента, до която откриват начини за задоволяване и на четирите подтипа, ако имат по-голямо адаптивно предимство* за сметка на тези, които се фокусират върху задоволяването на един или два от тях.

Ефективното управление на персонала до голяма степен зависи от това, как да насочим хората в определена посока и какви стъпки да предприемем, за да ги мотивираме да стигнат набелязаните хоризонти, което предполага задвижване на съвкупности от ценностни ориентири, човешка енергия от позитивни импулси, дейности, свързани с удовлетворяването на четири подтипа, взаимодействието между тях, умелото им балансиране, за да се постигне действително съчетаване на лични цели, чувство за обща цел и стратегия.

Мотивацията и екипното взаимодействие са двете константни величини, които измерват оптималните психологически параметри на бизнеса и ефективната управленска дейност. Психологическият анализ на човешкото поведение при тях се състои в спецификата на неговите проявления на индивидуално или групово равнище, тъй като индивидуалната мотивация и психическото състояние на отделния човек не се пренася в чист вид при ситуацията на груповите взаимодействия. Разбирането на същнос-

* Терминът „човешко адаптивно предимство“ е по-точен според авторите на теорията и по тяхно мнение прави излишен или демоден използвания преди това термин „конкурентно предимство“.

тга на това „пречупване“ в организацията означава да се отчита „социо-ди-на-ми-чния ефект“ (Дж. Морено) на малката група или „груповата динамика“ (К. Левин), които видоизменят личностната психика. Тук психичната нагласа на конкретния индивид среща такива социалнопсихологически феномени като *груповата сплотеност, общия дух, традициите и стереотипите на групата*. Личните цели и амбиции се осъществяват на фона на вътрешногруповите контакти и конкурентност с другите членове на групата. От друга страна, осъществяването на личните очаквания и предпочитания в груповата дейност са стабилизиращ елемент за насочеността на груповата мотивация и сплотеност.

В това взаимодействие между личност и група се изгражда екипът, който действа като свършено нова система, единна общност и групов потенциал на основата на определен състав, структура, групови процеси, определени норми и осъществено сътрудничество, взаимно обогатяване на идеи и съпричастност към успеха на организацията. Пътят към специфичната сплотеност не преминава през обикновеното събиране потенциала на отделните членове на групата, а чрез сложна психологична верига: *ориентация – взаимна адаптация – усвояване на норми (интернализация) – превръщане на групата в съгласувана действаща общност*. Д. Голман и други изследователи [25] категорично установяват, че групата (екипът), изградена от членове с висока степен на лична емоционална интелигентност, невинаги притежава висока степен на групова емоционална интелигентност. Като съществени предпоставки за повишаване на ефективността на групата към екип се посочват: доверието между членовете, чувството за групова идентичност; усещането за ефективност на групата, които се формират в непрекъснат процес на създаване на образци, правила и модели на поведение за стимулиране на междуличностното разбиране, виждането на проблема през перспективността на другия и групата като цяло, осмислянето на начините за освобождаване от негативните емоции и тяхното регулиране на всички нива на взаимодействие.

Перспективни са изследователските търсения за *моделиране на мениджърското умение*, ако се отчитат както постиженията на водещите теории и подходи, които се отнасят в най-голяма степен с тази област на познанието, така и динамиката на взаимодействието между отделните му компоненти, разместването на ак-

центи в зависимост от спецификата на организацията, продукта, длъжността в йерархията, предполагаемите роли и функции.

Разнообразието от класификации при описването на управленските стилове [26] показва многомерността на явлението, парадоксалността на съвременното управление като противоречие между изискването за стабилност и устойчивост под формата на съвкупност и правила, действаща система от предпочитани подходи, методи, прийоми, търсенето на някакъв универсален начин за въздействие при всякакви обстоятелства и динамиката на променящите се условия, влиянието на външните фактори и приспособяването на личността към тях, включването на нейния потенциал в различни дейности и роли (теорията за 10-те роли на Минцбърг). Това стимулира извеждането на една или друга тенденция със съответни измерения за организационен или управленски успех.

Заклучение

Специфичността на поднесеното познание в МВА-програмите се състои в:

✧ Синтеза от систематизирани обобщения, формулиране на базисни допускания, постулати и концепции, които отразяват адекватно и последователно реални и значими явления от бизнеспрактиката, тяхното използване като възможен избор на принципи, инструменти или алтернативи при вземането на решения като средства за постигане на крайни цели в дейността на организацията и бизнеса.

✧ Изследователският инструментариум е съставен на принципа на триангулацията – комбинация от различни методи и стимулиращи материали, дейности, които директно да наблюдават действителните умения и проявените качества при обстоятелства, близки до реалните условия на конкретния бизнес или организация. По този начин се увеличава не само надеждността (изискване за повторяемост на получените резултати), но и валидността (да се измери и наблюдава това, което е нужно за съответната дейност).

✧ Формирацият ефект на знанията излиза от рамките на тяхната статика (поредици от понятия, категории, класификации) и създава възможности за тренинг и стимулиране на умения чрез използване на адекватни оценяващи процедури (практикуми, семинари, тестове и задачи), множество репрезентации, които подсилват компонентите на ефективното бизнес-образование като организирано познание за преподаването и изучаването на нови дисциплини.

Използвана литература

1. Събева, Я. (2003) *Европейските бизнесучилища настигат американските си конкуренти*, в. Капитал, бр. 36, 13-19 септември.

2. Фукуяма, Фр. (2004) *Строежът на държавата. Управление и световен ред през XXI век*. С., Обсидиан, 51-53, 115-126.

3. В последните години е засилен интересът към тази проблематика на различни конференции: Papayotov D. *Ethical Standards and intercultural differences in business*. Conference on International Corporate Responsibility, 7-9 June 2002, Pittsburgh.

4. Цит. по: Геров, А. и др. (2002) *Ключ към маркетинга*. С., УИ Стопанство, 19.

5. Стиглиц, Дж. (2003) *Глобализацията и недоволните от нея*. С., УИ Стопанство, 220.

6. Gwartney, J. and Lawson, R. (2002) *Economic Freedom of the World*. Annual Report (Washington, DC: Cato Institut)

7. Ковачев, А. (2004) *От корпоративно към маркетингово управление на бизнеса*. Маркетинг и мениджмънт, бр. 2, март-април.

8. Стърнбърг, Р. (2002) *Успешната интелигентност*. С., Наука и изкуство, 220.

9. Дракър, П. (2003) *Мениджмънт: задачи, отговорности, практики*. С., Класика и стил, 495.

10. Както проникателно отбелязва Фукуяма, тази защитна реакция може да не е продиктувана от липсата на емпирични доказателства, от нежеланието за открит диспут, а е в тясна зависимост от физическото оцеляване на създателите на действащата парадигма, но и най-вече от захранващите се от нея властови, сраснали се като каста „пазителите“: „Докато те заемат върховете на възрастово градираните йерархии от рода на рецензентски корпуси, научни съвети и попечителски бордове на фондации, основната парадигма често пъти си остава практически непоклатима“ (Фукуяма, Фр. (2002), *Нашето постчовешко бъдеще*, С., 97). При нас дискусиите в печата преминават от заклеймяване на статуквото – „екзекутори“ (по проф. Н. Василев), за необходимостта от премахване на всякакви механизми за натиск, подчинение и унижение от подмолни игри на „свои“ срещу „чужди“ (проф. Г. Бижков) или „войни между висшите училища“ (доц. Боян Дуранкев), които прозират зад последователното приемане на взаимноизключващи се параграфи в ЗВО и т.н. Но най-често се въртят около броя на университетите (40-50), когато той не се различава със съотносими по население страни като Австрия, Швеция, Гърция и др. В САЩ са приблизително 3500-3800 (2,5 пъти повече по относителен дял), но никой не говори за закриване, а за конкуренция. Амбицията (у някои) университетите да се сведат до 6-9 (само толкова са чуждите университети) за нация, която има доказани духовни и интелектуални параметри, поставя следния въпрос: Това естествена защитна реакция ли е, нормално следствие от заслепението на тези, които искат единствено да съхранят себе си, а не толкова „някаква си парадигма“, или типичното нашенско „харакири“ – да отсечем

клона, на който седим?

11. Дракър, П. (2000) *Посткапиталистическото общество*. С., ЛИК, 206.
12. Икономическата психология се утвърждава все повече като самостоятелно направление в психологията със своя предметна област и научен статус: *Handbook of Economic Psychology*. Ed. W. Fred vanReal, G. M. van Veldhoven, K. E. Warneryd, Kluwer Academic Publishers Dodrecht-Boston-London, 1988. Дейнека, О. *Икономическа психология*, СПбГУ, 1999. В България през последните години също е засилен интересът към разработването на редица теоретико-методологични въпроси с приложно значение за нашите условия: Стойнешка, Р., И. Пеев, *Икономическа психология*, 1996, Рамчев, К., *Икономическа психология*, 1997.
13. Luthans F. (1995) *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Inc.
14. Newstrom S., Davis, K. (1995) *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, Mi-Graw-Hill.
15. Предимствата на отделните типове организации, специфичните организационни конструкти и пренасянето на структурата на личността върху организацията и обратно, са разгледани подробно от Джонев С. *Социална организация – теория, диагностика, консултация, част I, II, III*. С., 2001.; Илиева С. *Организационно развитие*. С., 1998 и др.
16. Панайотов Д. (2003) *Кроскултурният мениджмънт, организационното поведение и психология в глобализацията свят на бизнеса*, В: Икономика, Психология, Управление, Бизнес. Годишник на НБУ „Икономика и бизнесадминистрация“.
17. Сред познатите у нас книги на Питърс и Уотърман „Към съвършенство във фирменото управление“. С., 1988; Хикман и Силва. „Съвършенството като цел“. С., 1991; по-значими публикации в тази насока са на: Allen, Roger K. *Principles of High Performance*, 2000; Krug H. and Richardson K. *Designing organizations for high performance*, 1993; Kazenbach J. and Smith D. *Creating the High Performance Organization*, 1999; Хаджиев, К. *Проектиране на високосъвършени организации*. С., 2000 и др.
18. Coleman D. *What Makes a Leader?* Harvard Business Review, November-December 1998, Coleman D. *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review, March-Power of April 2000, Coleman D., Richard Boyatzis and Annie McKee. *Primal Leadership, Realizing The Emotional Intelligence*. Harvard Business Scholl Press, 2002.
19. Гарднър, Х. (2004) *Нова теория за интелигентността. Множествените интелигентности на 21 век*. С.
20. Пачев, Т. (1999) *Управление на персонала. Социологични аспекти*, С., УИ Стопанство, 8.
21. Шопов Д., М. Атанасова (1995) *Управление на персонала*. С., УИ Стопанство, 7.
22. Владимирова, К. (2004) *Управление на човешките ресурси*. С., НБУ, 91-93.
23. Цит. по Карабелъова, С. (2004) *Управление и развитие на човешкия потенциал*. С., Класика и стил, 14-15.

24. Лоурънс, П., Нория, Н. (2002) *Мотивирани. Как човешката природа оформя решенията ни*. С., Класика и стил, 285-288.

25. Vanessa Urch Pruskat and Steven B. Wolff (2001) *Building the Emotional Intelligence of Groups*. Harvard Business Review, March.

26. Карабелъова, С. *Управление и развитие на човешкия потенциал*. С., 2004; Рамчев, К. *Психология на управлението*. С., 2002; Стойнешка, Р. *Психология на управлението*. С., 2000 и др.

Resume

The basic characteristics and specific features of that type of programs are analyzed. Inter-functionality, use of thematic tendencies, key knowledge, skills and possibilities for transferability. Methodology of the open paradigm: requirements for complexity, theoretical and applied significance and inter-discipline. New disciplines and aspects of interaction analysis: business-management-psychology.

НОВ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТ
БИБЛИОТЕКА
1618 СОФИЯ, УЛ. "МОНТЕВИДЕО" 21

ID 101574/06