

Проф. д-р ик. н. Владимир Г. Станков

ПРЕДПРИЯТИЕТО И НЕГОВОТО УПРАВЛЕНИЕ - СЪВРЕМЕННО ИКОНОМИЧЕСКИ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Предприятието е разгледано като икономически организъм със свое битие и иманентна същност, от които обективно произлизат неговите икономически цели. За да се изпълнят тези цели, то изгражда структура от производствена, икономическа, правно-нормативна система и система на социално-икономическите персонажи - собственик, предприемач (стопанин) и работник. Изследвани са позитивната (творческа) и негативната (егоистична) енергия на предприятието в съвременни проявления и с исторически съпоставки; новите форми на несигурност и преди всичко – стратегическата, на базата на опортюнистично поведение на партньорите; нарасналата роля на институциите. Разгледана е и съвременната доминанта в неговото управление. Анализирани са новите техники за развитие на креативността и творческото мислене в процеса на управление на предприятието.

JEL: L20; L25

Предприятието е всепризнат феномен - то е структура на обществената икономика, като ѝ придава степен на организираност; формира се и функционира под въздействие на институциите, участващите в него социално-икономически субекти и според собствената си природа. Към предприятието са отправени очакванията за трудова заетост, за доходи, попълване на фиска и др. Тази мащабна роля изисква задълбочено познаване на неговата иманентната същност като условие за успешното му управление и институционално третиране.

В разбиранията за същността на целите на предприятието съществува значително разнообразие. Голямата роля на участващите в него персонажи е накарала някои автори да наблегнат на субективния избор на целите. "Опитът многократно учи, че целите на предприятието са различни" (Steinhauser, Langbehn, Peters). Headi изтъква такива фактори за тяхното определяне като "частната ситуация, в която се намира предприятието, положението на предприемача" и др. Повечето автори обаче сочат като първа цел на предприятието печалбата (вж. например Heinrichsmeier, Gans, Evers).

Не е възможно изцяло да се пренебрегнат субективните намерения при определяне на целите. Но за да бъде жизнеспособно предприятието, е необходимо управлението му да изхожда от обективния характер на неговото битие и оттам - от обективния, задължителен характер на целите, които трябва да се изпълнят. Като първа цел печалбата и нейната реализация е отражение на ефективно използване на ресурсите, на конкурентоспособност, т.е. на жизненост.

Като понятие за ефективност *печалбата* изразява най-важните социални адаптации на предприятието - приходи, т.е. продажби - приспособяване към пазарното търсене, към обществените потребности. Защото пазарът е

икономическият образ на обществото, с който то застава пред производителите и отправя своите претенции. Освен това печалбата отчита изпълнение и на условието продукцията да бъде произведена на разходно равнище, адаптирано към обществената технологична среда, и е част от приемлива за потребителите цена. Така чрез платената цена купувачът признава на предприятието две стойности: произведената потребителна стойност като тъждествена със собствените му потребности и стойност, възприета за разходно равнище, приемливо като условие за придобиване на нужната потребителна стойност. Това превръща потребителя и в платец. Реализира се изискването, което е един от стълбовете на пазарната икономика - "потребителят плаща". Без плащането - покриване на нормалните разходи, икономическите процеси, протичащи в предприятието, не могат да станат реалност.

Всъщност, както изтъква Wohlfen, няма стопанство, което е само пазарно или само централизирано. Субсидирането на производителите, например в земеделието, е нарушение на пазарния принцип. Чрез него се елиминира частично ролята на пазара, на купувача, които действат чрез плащаната цена. Те се заместват - пак частично, от централизираните фондове, които покриват отчасти разходите, увеличават печалбата и т.н. Именно в тази област - механизма на покриване на разходите и осигуряване на печалбата, не може да се каже, че съвременното земеделие е по-пазарно, отколкото беше при социализма, защото тогава плащаната цена от потребителя (пазара) имаше по-голямо значение за съществуването на предприятието, отколкото сега. Непазарен е принципът на съществена намеса от централизираните органи в производствената програма на предприятията. Но по подобен начин тя се формираше и в Евросъюза - чрез участието на държавата при изкупуването на продукти (общо 6, които представляваха 90% от производствената програма) и чрез определяне на цената им (много над тази на световния пазар).

Пренебрегването на пазарния принцип при покриването на разходите и формирането на печалбата повишава значението на социалните критерии, но намалява това на икономическите. Най-малко, защото се ограничава ролята на механизма на взаимния контрол. Когато купувачът плаща "пълната" цена на стоката, той увеличава претенциите си към нейното качество, навременност и т.н. Когато обществото поема част от разходите и превръща стоката в частично безплатна за купувача, то намаляват и основанията за претенции на същия към нейното качество, навременност и др.

Още Max Weber изтъква една от ролите на печалбата - "... да кани и да възнагражда при отзив на поканата...". Известно е, че задоволяването на нова потребност води до "пионерската печалба" - възнаграждение за отзовалия се производител.

Следователно при частното предприятие *печалбата е задължителна цел*, която не може да зависи от субективни пожелания – тя е израз на жизнеутвърждаващата му адаптация към обществените потребности и към приемливо за пазара разходно равнище за задоволяването им. Печалбата е

доказателство, че предприятието наистина се е превърнало в част от обществената тъкан.

Като втора обективна цел на предприятието може да се приеме *ликвидността*, т.е. способността му да посреща задълженията със собствените си приходи. При това ролята на ликвидността и на заемния капитал се разглежда противоречиво и се дават противоречиви съвети към управлението на предприятието:

Разбирането, че липсата на чужд капитал, на кредити е израз на "стопанско здраве", е крайно, но то води до бездействащ собствен капитал, който "чака" активно включване в икономическите процеси. Това се отнася особено за предприятия с неравномерна сезонна активност. Или другото последствие - то няма да се справи със сезонните проблеми и с нуждата от иновации; няма да реализира и финансов ливъридж. Затова стремежът към нарастване на общата печалба увеличава интереса към заемния капитал. Когато обаче ликвидността намалява, заемният капитал се превръща в сериозен рисков фактор, а в някои случаи води до фалит. Поради това много стопански съвети към управлението търсят "златната среда" под формата на "златни правила". Тяхното следване обаче без анализ на конкретната ситуация не е израз на рационално управленско поведение.

Към "златните правила" са препоръчваните проценти за относителния размер на заемния капитал - той не трябва да е повече от 30% от собствения, от общия капитал и т.н. Не може обаче да се определи неговият рационален размер, без да се отчита комплекс от фактори - шансовете за продажби, очакваната рентабилност на разходите и т.н. Ако пазарните възможности, изгледите за печалба са големи, а рисковете сравнително малки, "златните правила" спъват рационалното икономическо поведение. Анализът на ситуацията трябва да бъде основа за проява на стопанска смелост.

Кредитът позволява да се посрещат ударите на инфлацията, за навременно модернизиране на технологията и продуктивния асортимент. Сега съществуват възможности за облекчено кредитиране и безвъзмездно финансиране от национални и европейски фондове.

Проблем е ефективността на фондовото финансиране в сравнение с банковото кредитиране. При европарите целта на предприятието е само тяхното получаване. Увеличава се ролята на лобирането, на натиска върху чиновниците, вкл. корупционен. Самото използване на парите може да не е ефективно - те няма да се връщат, не се плаща лихва, възможно е и да не се използват според обявеното предназначение (например да се харчат и за битов лукс на получателя). Банкови специалисти отдавна поставят въпроса, че "дарени пари лесно се харчат". Така предприятията изпълняват целта за ликвидност на висока цена, но за сметка на социума. Всичко това засилва актуалността на институционалния контрол.

За ограничаване на рисковете и облекчение на ликвидността могат да допринесат договорените отложени плащания. Предприятията, работещи за

крайния потребител, осмислят разходите и усилията на тези, които доставят суровини, материали и услуги, като поемат и основните рискове. Това разпределение на ролята бързо се осъзнава в ресторантьорството, туризма и при търговията с потребителски стоки. Признаването на поетия риск при крайния продукт е основание за предоставяне на финансови облекчения от страна на доставчиците. Собственият им интерес изисква да се изчака крайният производител да продаде, за да се разплати. Отложените плащания са проява на рационално управление на цялата верига производители.

Трета цел е *съхранението и възпроизводството на предприятието*, вкл. и нарастването му. Основното съдържание на тази цел е възстановяване на изразходваните производствени фактори.

Разходите са един икономически феномен. За да се произведе, трябва да се вложат материали, енергия, труд и т.н. Но не всички разходи на производствени фактори приемат формата на финансов разход – например въздухът е производствен фактор, но не е разход във финансово изражение, защото не е ресурс на предприятието. Той става финансов разход само ако е фактор - ресурс, в който е вложен капитал на предприятието. Тогава се калкулира в цената на продукта, т.е. тя трябва да го покрие, за да осигури възстановяване на капитала. При инфлация обаче това покриване създава измамно впечатление за подобно възстановяване, защото на мястото на изразходвания капитал се възвръща такъв с намалена покупателна сила, т.е. свит. С него възстановяването на производствените фактори не може да стане в първоначалните размери поради увеличената им цена. В случая проличава сложното взаимодействие между възстановяването на производствените фактори и възстановяването на капитала - последното се обуславя и от възстановяването на производствените фактори.

Възможни са различни начини за решаване на проблема.

Предстоящото повишение на цените на производствените фактори може да бъде посрещано с предварително увеличение на цените на произведената на тяхна основа продукция. Предприятието ще има готовност да закупи нови производствени фактори на по-високи цени, независимо че продадената продукция е произведена по стари, по-ниски цени. В своите "Finansierungsfragen" германското Министерство на земеделието и горите предлага на фермерите да използват завишени амортизационни норми, за да посрещнат по-високите цени на дълготрайните активи. Увеличената норма на амортизация е близка по смисъл на ускорената амортизация като политика за насърчаване на иновациите и намаление загубите на предприятията. Техническият прогрес често е непредвидим и предприятия, които не са подготвени, не са осигурили ускорено амортизиране на активите, ще бъдат аутсайдери на пазара на иновациите. Неамортизираната част се превръща в загуби, а това увеличава безсилието за навременно обновяване.

Научно-техническата революция показва, че почти всяко възстановяване на производствените фактори повишава качеството и размера на капитала.

Новите фактори са с нови свойства, но и с по-висока цена и с това предизвикват нарастване на капитала. Марксовото обособяване на самостоятелно просто възпроизводство е валидно за условията на индустриалната революция, но при научно-техническата е само добър педагогически пример. Мащабното качествено развитие, свързано с увеличение на капитала, прави всяко възпроизводство разширено (освен изключенията). В новите условия много важна е и оценката на риска - ще се възвърнат ли увеличените вложения за разширеното възпроизводство. Нараства значението на печалбата като вътрешен, "по-безопасен" източник на финансиране, както и на съпричастността на държавата и на ЕС.

Модернизацията е основно съдържание на съвременното възпроизводство, но съществуват и случаи, когато консерватизмът е задължителен. Това се отнася например за някои форми на туризъм - културен, селски и т.н., когато търсенето на своеобразие се превръща в търсене на "минали светове", на представи за минал живот и бит.

Четвърта цел на предприятието е *адаптацията му към социума*, към съвременната социално-икономическа действителност. Изпълнението на тази цел започва с отчитане на технологичните промени, които създават и нови условия за неговото функциониране.

Развитието и специализацията на производството извеждат все повече производствени фактори извън предприятието (аутсорсинг) и то е принудено да си ги доставя. Самото им производство следователно е извън обсега на неговата управляваща система. Заедно с продажбите това води до масово развитие на трансакциите, до нови моменти в съвременната икономика (Coasse, Williamson и др.). Успешното реализиране на трансакциите изисква развитие на стабилно партньорство. За предприятието са от жизненоважно значение сигурните доставки на материали и услуги, пласирането на продукцията, банковото доверие при кредитиране и цялостно банкиране. Чрез тях то се "вплита" в пазарните процеси и създава гаранции за сигурно съществуване. При тези зависимости мениджърите трябва да изискват, но и да предлагат сигурност и почтеност в партньорството.

"Сериозното" предприятие с намерение за трайно съществуване се стреми да се включи добросъвестно в социума, да предизвика неговия положителен отзив. Ежедневното му поведение се основава на философия, която трябва да придаде социално-позитивен смисъл на отделните поведенчески актове. Тази философия включва ценности, принципи, изразяващи интересите на социума. Ето например някои философски принципи на водещи германски кредитни институции, които са част от тяхната фирмена култура:

"Да се даде принос за функционирането на социалното пазарно стопанство" (Хипобанк) и на тази основа "Осигуряване на дългосрочно съществуване като самостоятелно предприятие" (Хипобанк).

"Човекът, животът, банката" (БФГ - Банка АД).

"Успехът и престижът на нашата банка зависи от хората, работещи в нея" (Дойче банк).

“Ефективното сътрудничество между всички участници на основата на прямотата, добрата воля и доверието, както и взаимното уважение - ние смятаме това за една от най-важните предпоставки за успеха” (Берлинер Фолксбанк).

Mese (цит. по Freses) прави обобщаващ синтез: “Да се предлагат ползи на света, означава да се увеличават собствените ползи.”

Анализираната философия на предприятието се превръща в конкретни поведенчески правила, например: “Началници и сътрудници формулират съвместно отделните цели и персонални отговорности” (Хипобанк).

Във философиите и в отделните поведенчески правила е отразен характерният през последните 20-25 години стремеж да се привлекат за активно сътрудничество всички участници в предприятието.

Адаптацията към социума означава включване на предприятието в неговата юридическа, екологична и други системи. Като поведение това значи спазване на законите, на юридическите норми, на нормите на неформалните институции. Тази адаптация не е само на пожелателна основа, а трябва да се направлява и от принудителни въздействия на институциите. Причината е в *двете енергии*, определящи поведението на предприятието: градивна, позитивна за социума и рушителна, егоистична, негативна енергия.

Градивната енергия динамизира икономиката и целия социален прогрес. Пазарната икономика е основана на широко използване на нейните продукти. Именно тя създава нови работни места, увеличава доходите, разгръща производството на стоки и услуги, развива техниката и технологията. Не просто предприятията, а тяхната позитивна, градивна енергия осигурява приходи за бюджета, развитие на здравеопазването и образованието, защита на страната и т.н. На тази основа е задължението на държавата и гражданското общество да осигурят условия за всеотдаен - технически и икономически, прогрес на предприятията, за развитие на градивната им енергия.

Негативната егоистична енергия е заложена като потенциал във всяко частно предприятие. Тя изразява тенденцията на капитала “към себе си”, мотивацията за печалба. Така двете енергии съжителстват, защото имат общо мотивационно ядро - печалбата. Егоистичната, рушителната енергия може да е в състояние на летаргия, в очакване на благоприятни условия за активизиране. Тези условия се създават от институциите, които формират представите за изгодно и неизгодно у ръководствата на предприятията.

Егоистичната енергия не трябва да се смесва с алтруистичния егоизъм, който е основа на икономическата активност. Класически е педагогическият пример за баничките - приготвям вкусна баничка, за да бъдеш доволен, да я купиш и аз да спечеля. С други думи, алтруистичният егоизъм е любов към човека с цел лична печалба. При негативната, егоистичната енергия липсва взаимната заинтересуваност, общата полза - признава се само собствената. Williamson разглежда този рушителен егоизъм като основа на т.нар. опортюнистично поведение на предприятията.

Рушителната за социума егоистична енергия съществува в две основни форми независимо от тенденциите на взаимното им преливане, често незабележимо:

1. Историята на частното предприемачество разкрива случаи на мащабни престъпни форми на освобождаване на егоистична рушителна енергия. Една от най-ярките илюстрации в това отношение е връщането на робството в Америка. Широкото разпространение на хуманните идеи на Великата френска революция не е попречило за разпространението на робския труд. Виенският конгрес през 1815 г. забранява напълно робството по света, но то продължава в цяла Америка. Дори великата Декларация за независимост на САЩ, която обявява свобода и право на всяко човешко същество да се бори за щастието си, е прокламирана в условията на масово робство, а самият ѝ автор – Джеферсън, е робовладелец. Така негативната енергия “към себе си” разбива мащабно целостта на социума и обезсилва добрите идеи и намерения. Причината е в съблазните, съдържащи се в самото робство: то е състояние на едностранно управление на работната сила - само от позиции на интереса на принципала, на предприятието, и разглежда задоволяването на човека-работник само като средство за трайна експлоатация на работната му сила.

Основа на интереси, мащабната негативна енергия е изключително устойчива! Търговията с хора е преустановена в Сенегал едва през 1962 г. В Мавритания робството е отменено само официално през 1981 г., “но и сега около половин милион човека се водят като актив в баланса на предприятията. Те нямат права, а някои нямат дори и име” (Obert).

В нашата страна мащабната егоистична рушителна енергия се проявява почти ежедневно в съвременни форми:

- енергия на криминална основа - заплахи и убийства на конкуренти, палежи на домове, офиси и предприятия;
- склоняване към проституция чрез заплахи и побой;
- разпространение на наркотици;
- заплахи, побой, палежи на домове на държавни служители, опитващи се да спазват законите;
- корумпиране на държавни служители чрез подкупи и заплахи за издаване на незаконни разрешения и документи;
- подчиняване политическата воля на партии на кастови икономически интереси;
- източване на банки, привличане на вложители в пирамидални структури и присвояване на парите им;
- организиране на частни фирми на входа и изхода на държавни предприятия и източване на капиталите им; разпродажба на безценица на държавна и общинска собственост и т.н.

2. Развитие на рушителна за социума егоистична енергия в немащабни, често скрити форми. Нерядко се започва с дребното, “простимо” нарушение, за да се стигне до престъплението. “Спящата”, немащабна негативна енергия

постепенно се събужда и също постепенно може да се развихри при наличие на безнаказаност:

- под формата на влагане например на некачествени суровини в продуктите;

- спекулативно “подобряване” качествата на хранителни продукти чрез станали вече легални методи на “освежаване” - оцветяване, ароматизиране; органолептичното им възприятие от страна на клиентите не може да открие вредата от това;

- сключване на трудови договори при ощетяване на работниците; неспазване на поети ангажменти в трудовите отношения; нарушаване хигиенните условия на трудовия процес;

- дребни укривания на доходи, на данъци, неплащане на мита; преминаване към мащабни форми на ощетяване на бюджета - практики, засягащи дори фигури с присъствие в политическия живот, и др.

Очевидна е еволюцията на егоистичната рушителна енергия от дребни, поносими, делнични форми, които предизвикват снизхождение, към мащабни престъпления при пасивност на институциите.

Егоистичната, рушителната енергия е нееднократно изследвана, особено от автори от школата на неоинституционализма. Известни са трудове на Coasse, Williamson, Dietl, North и др. Обединителното им звено са не само констатациите на промените, но и разбирането за повишената роля на институциите. Разглеждайки формите на несигурност и риск за предприятията в условията на масови трансакции, Williamson обръща внимание на т.нар. стратегическа несигурност. Тя произхожда от засилващата се зависимост на предприятията от техните партньори, която прави опортюнистичното поведение на същите особено опасно.

Такова поведение се отличава от класическия егоизъм, който е в рамките на законите и изобщо на институционалните норми. Партньорът-опортюнист, обратно, използва и незаконни методи за удовлетворяване на егоизма си във вреда на партньора. Williamson обръща внимание на криминалното поведение, на рушенето на законите. Това поведение - източник на несигурност, може да се ограничи според автора чрез повишаване ролята на институциите.

Coasse разчита повече на проучването и избора на партньора. Изследвания на Ziegler разкриват нарастването на ролята на престъпния елемент в икономическото поведение на много фирми и укрепването на позициите на организираната престъпност в стопанската сфера. С тежки последици е загубата на доверие в институциите. Обикновеният гражданин трудно възприема споразумението между престъпника и съответната институция относно това колко време е “съгласен” нарушителят да лежи в затвора. В масовото съзнание съдът наказва, а не се споразумява с престъпника. Позоваването на практиката в други страни не засилва убедителността на подобни действия.

За да характеризира едно крайно състояние на разпад на нормативното ядро на обществото, Ziegler използва понятието "аномия", което е въведено през 1893 г. от Durkheim в труда му "Разделение на социалния труд". Аномия е "ситуация, при която социалната тъкан е разкъсана, където никаква наиндивидуална норма не възпира агресивността на отделния човек или група..., където не съществуват законово определени отношения между хората." Тази крайност Ziegler очевидно използва като предупреждение...

Обществените фактори - държавата, гражданското общество, неформалните институции, са призвани да осигурят стабилността на социума, недопускайки развитието на негативната енергия и създавайки условия за утвърждаването на гражданата.

На фона на тревогата от отслабване на нормативното поведенческо ядро изглежда странно възторженото възхваляване на егоизма от Ставрев (цит. по Димитров): "Който е против егоизма, е враг на свободата..." В случая е само пожелателно "този здравословен естествен егоизъм" да се разграничи от алчността и егоцентризма. Може би авторът влага свое разбиране на понятието "свобода", но това е дума със сакрално значение, залегнала в общественото съзнание.

За да ограничава рушителния егоизъм, социумът не само използва принудително прилагани нормативи. Той придава авторитет на идеи, събития и личности, които укрепват обществото. Българската история е богата на личности, които са пренебрегвали собствения си егоизъм, добруване, жертвали са живота си точно в името на свободата. Техният пример е вече част от нормативната система на народа ни, своеобразна неформална институция. Тези хора не могат да бъдат врагове на свободата. Вярно е, че има народи, които превърнаха в национални герои престъпния егоизъм на пирати и гангстери. Нима с техния пример социалното поведение получава опора?

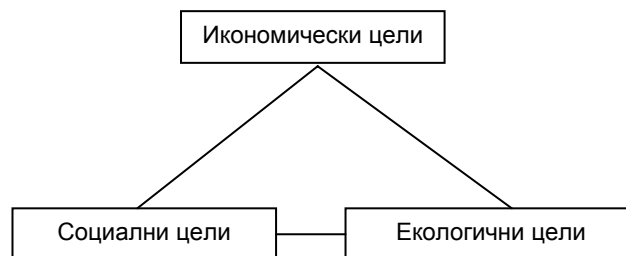
Четвъртата цел на предприятието е да се удовлетворят интересите на участващите в него социално-икономически персонажи, както и на самото предприятие като самостоятелен организъм. Всеки участник - собственик, предприемач и работник, трябва да получи своя доход поне в нормативно установените за дадената икономическа ситуация размери. Предприятието също трябва да получи своя доход, без който не може да съществува. Необходимо е да се възстановят направените разходи - като условие за възпроизводство и съхранение; част от печалбата също му принадлежи - като условие за модернизиране и адаптиране към новите реалности.

Подходът към четвъртата цел на предприятието изисква да се отчетат и чисто личностните елементи в поведението на персонажите. Основна е финансовата форма на удовлетворяване на интересите, но за участващите като стопани (предприемачи) и работници при много стопански дейности личностната съпричастност е значим фактор за успеха. Ако стопанинът и

работникът не обичат работата си, не изпитват удовлетворение от нея, трудно се постига и успех - например при дребното животновъдство, при малките семейни хотели и ресторанти и др. Анкетите при малки хотели и ресторанти показват, че много стопани отдават най-голямо значение на удовлетворението от контакта с хората.

В мениджърските школи се срещат и други концепции за целите на предприятията. Някои от тях предизвикват критики или уговорки, за да бъдат приети. Nieber изтъква, че “може да се говори за магически триъгълник на целите на предприятието” (вж. фигурата). Неговото “пожелание е “за постигане на компромис между тях.”

Фигура



Всъщност Nieber обединява икономическите цели (разгледани по-горе) с другите - социални и екологични. При интерпретацията на това обединение трябва да се отчита, че и икономическите, и екологичните цели също имат социален смисъл, т.е. те се изпълняват в полза на социума. Авторът обаче придава по-ограничен смисъл на социалните цели, който също е получил гражданственост.

Очакването за доброволен компромис между така описаните три цели едва ли е реалистично в стопанския живот. *Икономическата цел* за печалба е несъмнена доминанта при частното предприятие, тъй като собствеността на предприятието и активността на институциите играят съществена роля.

Социалните цели като удовлетворение на обществени потребности могат да бъдат доминиращи при общински и държавни предприятия, ако те изразяват и смисъла на съществуването им. В много страни в Европа, както и у нас значителна част от тези предприятия изобщо не могат да покрият своите разходи от собствените си приходи. Например според обединения доклад на общините на Германия (по Nieber) предприятията по извозване на домакинските отпадъци са покривали от вноски на гражданите 90% от разходите, по отвеждане на отпадъчните води - 88%, общинските кланици - 66%, музикалните училища към общините - 25%, баните - 22%, детските градини - 10.2%, общинските театри - 11.3%, музеите - 8.5%, библиотеките - 2.5%. Тези предприятия и организации играят важна роля за изграждане на хармония в обществото. При тях целта за печалба е трансформирана в изискване за минимизиране на разходите при дадено качество на услугите.

Статистиката показва, че особено голямо е финансовото участие на общините за задоволяване на духовни потребности на гражданите, за поддържане на детски градини и специализирани училища.

През последните години обаче тенденция в редица европейски държави е да се намалява финансовото участие на общините за задоволяване на хигиенни и духовни нужди на гражданите. Един от факторите за това са нарасналите доходи на сравнително голяма група от населението. Роля играе и желанието да се стимулира активността, а не "да се чака наготово". Приватизацията на общински предприятия и организации е свързана с очакването, че частният интерес ще доведе до по-рационално осъществяване на функциите, до икономия на разходи и др.

У нас приватизирането на характерни социални дейности на общините беше извършено при прекомерно доверие в рационализиращата роля на частния интерес. Пренебрегната беше негативната егоистична енергия на частното предприемачество. Не бяха създадени необходимите организационни предпоставки - подробно разработване на системата на отговорности, които трябва да поемат частните предприятия, на контрол от страна на общините, на спазване на ценови равнища и др. Активността на общините нарасна със закъснение при проявите на егоистична енергия -оскъпяване на водата при много високи заплати на мениджъри; оскъпяване извършване на боклука чрез отчитане на фалшиви курсове; некачествено извършване на ремонти на централни булеварди; подкупване, корумпиране на служители от набралите икономическа мощ частни предприятия; източването на общински предприятия, фондове и др.

Очевидно е, че социалните цели на общински предприятия не могат да се изпълнят ефикасно от частни предприятия без създаване на необходимата организация. Наличието на значителни бедни слоеве от населението изисква поддържане на редица социални функции чрез преразпределителната роля на бюджета.

Екологичните цели също не могат да бъдат поставени (а в практиката на Европейския съюз не се и поставят) само на пожелателна основа. Това е възможно при някои държавни и общински предприятия, които получават задачите си "отгоре" и в плана са предвидени евентуални загуби. Само пожелателната форма на въздействие е неефикасна, защото екологичните изисквания обикновено увеличават разходите, ограничават стопанската дейност и с това противоречат на целта на частното предприятие за печалба. На практика съществуват няколко форми на въздействие за реализиране на екологичната политика на държавата и на Евросъюза (по Wicke):

Принудителни въздействия:

- на основата на нефискални инструменти: изисквания и забрани - например за вредни емисии, изпускани в атмосферата и почвата; ограничение на правото на собственост - например за собственици на гори при ползването им, и др.;

- фискални инструменти - защита на базата на налози, тарифни плащания, фискални задължения при ползване (и някои вредни въздействия) на природната среда; директна защита на природата, финансирана чрез данъци; задължителни екологични мероприятия на предприятията; насърчаване чрез данъчни облекчения - например при ползване на слънчева енергия за задоволяване на енергийни нужди и др.;

- пазарни инструменти - стимулиране чрез по-висока цена на екологичната продукция. Екологичните храни са вече с около 40% по-скъпи от тези, произведени по стандартен начин, но техният дял е не повече от 3-3.5% от световния търговски оборот.

Непринудителни мероприятия. Те играят все по-съществена роля в екологичната защита. Възможни са, когато има единство между целите и интересите на отделното предприятие и на социума.

От голямо значение е активната гражданска подкрепа, екологичното съзнание на гражданите. Ограничеността на природните ресурси най-бързо се осъзнава в държави с малка територия и голяма гъстота на населението. Например в Германия, Холандия и в други страни местата за усамотяване сред природата са много малко - горски площи бързо преминават в земеделски, пресичат се от шосета, автомагистралаи и ж.п. линии, а в полезрението попадат селища и отделни постройки. Подобно "изчезване" на природата е характерно и за Япония. Свързаните с това възприятия подхранват екологичното съзнание на гражданите и възраженията им срещу предприятия, които замърсяват природната среда. Спонтанно се създават младежки групи за залесяване, за организиране на протести срещу фирми, завладяващи природни обекти. Такива протести са характерни вече и у нас.

4. Хотелиерството, ресторантьорството, санаториумите и др. могат да съществуват на пазара на туризма и на здравните услуги в условията на съхранени и подържани природни ресурси. Екологичното поведение на заетите в тези отрасли е фактор за постигане и на висока печалба. Тук сполучливо може да се прилага принципът на съвместност - на кооперативизма, на единдействието между държавните институции и заинтересуваните предприятия. Принципите на кооперативизма се споделят масово от предприятията в Япония.

За изпълнение на иманентните цели на предприятието е необходимо то да има съответна структура. Може да се приеме, че за постигане целите на предприятието то трябва да има 4 системи: производствена; икономическа; юридическа и нормативна; система на взаимодействия си социално-икономически персонажи (Stefan, Born, Steinhäuser, както и съществени добавки на автора – В.С.).

Производствена система

За да изпълни главната си цел - печалбата, на социална основа, предприятието трябва да произведе необходим за пазара продукт. Това

прави производствената система първия структурен елемент на предприятието. Тя включва три подсистеми:

- технологична - извършва преобразуванията на обекта на труда, за да го превърне в необходим за пазара готов продукт. От тази система зависи качеството на продукта и разходното равнище, на което е произведен;

- техническа - тя е неразделна част от технологичната и обуславя във висока степен изпълнението на нейната задача;

- система на труда - структурата на персонала, неговата квалификация и опитност, трудов морал и мотивация за успешен производствен резултат трябва да съответстват на техниката и технологията.

Човекът на труда в предприятието обаче не е просто част от производствената система. Той има *самостоятелно битие*, участва като работна сила, но и като цялостна личност. Трудовият пазар, който осигурява работника, има съществена специфика - работната сила е стока, но защитена от законите, към която ръководството на предприятието има многостранни ангажименти. Законът следи да не се проявява заложената в предприятието негативна енергия. Институционалната защита на труда действа като конфликтен партньор на ръководството на предприятието.

Икономическа система

Предприятието е една приходо-разходна система и печалбата е възможна при благоприятна релация между нейните елементи. За да я осигури, икономическата система развива три основни дейности:

- Съставяне на баланс. Страната на пасива показва (в определена степен) проблеми на ликвидността. Чрез структурата на активите може също да се следи целесъобразността на реализацията на капитала от гледна точка на неговата активност. Сградите и вътрешните пътища се смятат за относително пасивни възплъщения на капитала - те създават пространствени условия на производствения процес. Машините, апаратите, съоръженията са активни елементи. В отрасли като животновъдството сградите играят активна роля, създавайки нужните параметри на микроклимата като фактори за продуктивността на животните. Големите запаси готова продукция могат да означават несъответствие с пазарното търсене, политика на изчакване на изгодна пазарна конюнктура и др.

- Дейности по отчитане на приходите и разходите.

- На основата на анализа на приходите и разходите, на пазарната конюнктура и др. *предприятието осъществява икономическо управление*, упражнява функции по планиране, организация, контрол, стимулиране и др. През последните години се развива специално направление - управленско счетоводство, което е свързано с използване на счетоводните данни, анализи и изводи за активни управленски намеси.

Управлението на предприятието трябва да отчита две противоречия между производствената и икономическата система - между тенденцията на

производствената система към консерватизъм и на икономическата към динамизъм.

Консерватизмът на производствената система произтича от следното:

- Подвижността на основна част от производствените фактори е малка. Функционалните свойства на машините, съоръженията, сградите и т.н. са дадени със слаба променливост за срока на използването им. За да се включи навреме в променените технически и пазарни условия, предприятието трябва да прибегва и до ускорена амортизация, подпомагано и от данъчната система.

- Почвено-климатичните условия се променят и повлияват трудно. Отчитайки това тяхно качество, ръководството на предприятието трябва да реагира с правилно райониране на културите и с навременно внедряване на нови сортове и породи.

- Системата на труда също има трудно подвижни дадености. Хората развиват определена квалификация, трудови навици и умения и на тяхна основа изграждат своя жизнен комфорт. Затова те стихийно се съпротивляват, когато необходимостта от усилия за промени нарушава завоюваните позиции.

В противоположност на този консерватизъм и трудна подвижност икономическата система изисква навременни промени, адаптация към пазара, към новите технически, технологични и кадрови условия. В самата икономическа система, в баланса на предприятието също има трудно подвижни елементи, индуцирани от консерватизма на производствената система - трудната подвижност на някои производствени фактори е пречка за подвижността на структурата на активите. Недостатъчната печалба и финансови резерви, проблемите при кредитирането и външното финансиране затрудняват икономическата система да осигури финансово динамизма на производството и адаптацията към пазара.

Юридическа и нормативна система на предприятието

Тя е една от формите на адаптацията му към социума. Предприятието съществува на определена законова форма - едноличен търговец (ЕТ), акционерно дружество, кооперация. С това то получава своята юридическа идентификация. С регистрацията в съда държавата поема гаранции за легитимността му, за редица негови географски, производствени, икономически и организационни характеристики.

Гаранциите и отговорностите на държавата изискват нейните органи да извършват редовни проверки на предприятията и да дават задължителни предписания. В сегашната ситуация на увеличена негативна енергия в икономическото поведение независимо от възраженията за "фирмени тайни" този контрол трябва да се активизира.

В системата са включени и норми, които не са част от юрисдикцията, но на основата на законите определят вътрешния ред, формите на взаимно-

отношения, хигиенните и естетическите норми и др. Нормативната система изгражда цялата вътрешна организация на предприятието, вкл. и на трудовете процеси.

Своеобразна нормативна система на фирмата е нейната фирмена култура. Тя включва не наложени отвън, а съзнателно приети от целия колектив правила. Доброволно, с убеждение приетите правила се превръщат в ценности, чиято реализация е във всеобщ интерес. Изграждането на фирмена култура не може и без селекция на персонала, без подбор на лица според отношението им към ценностите на фирмата.

Несъвършенствата на юридическата и нормативната система, неизпълнението на контролните функции на държавата и синдикатите могат да предизвикат развитие на престъпни тенденции в предприятието, развихряне на негативната енергия. Такива тенденции не съществуват само като екстремални прояви и "екранни" форми. Като ежедневие те са егоизъм, вкл. и в криминални форми, които противопоставят интересите на предприятието на тези на обществото.

Съществуват множество производствени единици (в селското стопанство близо 500 000), които нямат юридическа идентификация чрез регистрация в съда. В случая те не са предприятия в истинския смисъл, независимо че в редица определения - дори в счетоводния закон, това понятие е твърде широко. Те не са пълноценни стопански, пазарни субекти, не могат да наемат работници, да сключват договори като юридически лица.

Система на взаимодействия си социално-икономически персонажи

Всяко предприятие включва три социално-икономически персонажа - собственик, предприемач (стопанин) и работник. Ако един от тях напусне предприятието, то се разпада. В малките и дори в някои средни предприятия тези персонажи са обединени в едно и също физическо лице.

Собственикът на капитала упражнява трите права, известни още от римското право - на владение, разпореждане и ползване (право на доход). В предприятието той изпълнява функциите да инвестира, предоставяйки необходимия капитал, и да контролира неговото използване и съхранение. Доходът на собственика е лихвата (в земеделието рентата), но тя се обезсмисля при отнемане на дохода от собствеността - например в условията на социализма, когато на собствениците на земя е отнета рентата. Създава се незаинтересуваност от инвестиране и от придобиване на земя, а също и илюзията, че земята е национализирана. В ЕС един имот може да бъде отчужден за нуждите на обществото при изплащане на пълната му пазарна стойност и някои добавки, което дава възможност на собственика с получените пари да закупи равностоен имот.

Предприемачът изгражда предприятието, поемайки всички рискове. Тъй като дейностите по управлението могат да се делегират на квалифициран мениджър, то за предприемача остава като най-важна функция да

поема предприемаческия риск. Доходът на предприемача (стопанина) е печалбата, а загубата е основна форма на реализация на риска. Ако той е и собственик, то неговият доход включва и лихвата и се превръща в дивидент.

Ако собственикът не създаде предприятие, той може да предостави своята собственост на предприемач (стопанин) срещу лихвата, респ. рентата, което сега е масова практика в селското стопанство. Ако стопанинът не може да управлява, то той възлага тази трудова функция на мениджъра срещу заплащане. Тази тенденция изразява професионализацията, повишаването на качеството на управление. Световната икономика отдавна не се управлява от собствениците, а от мениджърите. Квалифицираният предприемач се реализира като мениджър.

Наличието на субективен фактор в предприятието - собственик, предприемач и работник, усложнява проблемите му. То функционира не само на основата на *собствената си природа и иманентни цели, но и под влияние на субективните намерения на участниците*. Ниската квалификация, а понякога и авантюризмът на някои участници могат да доведат до развихряне на негативната енергия и до ликвидация на предприятието.

Водещи мениджъри и учени от европейски страни констатират НЯКОИ актуални съвременни тенденции в развитието на предприятията и особено на тяхната производствена система (по Wildeman – TU, Munchen; Bornecke – “Siemens” AG, Urban – “Deimler Benz” и др.):

- Необходимо е едновременно реализиране на висока производителност и честа промяна на производствената листа.
- Дълбоките изменения в околния свят, в системата на пласмента на продукцията, в пазара на труда налагат изграждане на нови структури, с нови размери, със съответни на тях управленски методи.
- Съвременна тенденция е да се съкращават сроковете на доставка на суровини, материали и готова продукция.
- Новите условия изискват внимателен подход при избора на местонахождението на предприятието. Porel препоръчва спазване на 6 признака при избора, наречени от него 6-те М (при използване на немски думи): хора, машини, материали, пари, мениджмънт, пазари.
- На основата на автоматизиране на управлението на производствените процеси трябва да се осигури постоянно, непроменливо качество на продукцията.
- Необходимо е сегментиране на производството - хоризонтално и вертикално, като форма на организацията му. Отделни сегменти се обособяват на базата на вид продукт, продуктов размер, време на изпълнение на процесите, производствени методи, изисквания на клиентите.

Констатацията е, че през последните години се повишава ролята на партньорството, на принципа на съвместност, на изграждане на комплекси, на клъстери от предприятия, които работят за създаване на даден продукт и задоволяване на определени потребности. Тази тенденция обаче не би могла

да се реализира в условията на опортюнистично поведение. Вероятно поради това Coase поставя като първостепенно изискване проучването на партньорите.

Съвременни доминанти в управлението на предприятието

Историческият метод показва, че през отделни периоди изпъкват като доминанти различни управленски методи и идеи. Те обогатяват управленския арсенал, но оценката за тяхната значимост се променя с времето.

Основоположникът на научното управление Фредерик Тейлър дава основните принципи на управлението. С личния си провал обаче поради подценяване на човешкия фактор, той доказва още колко много трябва да се обогатяват принципите.

С предложените основни функции на управлението Анри Файол разкрива неговото съдържание.

Без изчерпателност от методичния арсенал на управлението от втората половина на XX век може да бъде спомената теорията на системите на австрийския биолог Лудвиг фон Бартеланфи (с начални публикации от 30-те години). Системният подход се използва масово за анализ на сложните социални системи и на взаимодействието им със средата.

Признатият основоположник на използването на математическите методи в икономиката Канторович прави първите си публикации през 30-те години на XX век. Масовото им използване обаче започва от втората половина на века.

Двадесети век е характерен с медийното многообразие. Вестник се чете от всеки грамотен човек. Телефонът вече не е пособие на администрацията, а е навлязъл във всеки дом. Компютърът и Интернет се превръщат в нова медийна доминанта. Чрез тях става масово достъпна просветната, научната, пазарната, финансовата, технологичната информация, както и софтуерните продукти за обработка на информация и вземане на решение. Без компютрите и Интернет днес не можем да си представим управлението на предприятието и ежедневието на обикновения човек. Вече е характерно и взаимното проникване на медиите - телефонът става и фотографски апарат, компютър, кино и т.н.

Още в края на 90-години се появяват критични мнения относно свръхочакванията и свръхдоверието към компютрите и Интернет. В уводна статия на сп. "Der Spiegel" от 18.10.1999 г. се поставя въпросът: "Блокират или развиват компютърът и Интернет погледа върху действителността?" Скептицизмът на списанието се подкрепя от уводна статия на известния седмичник "Die Zeit" от април 2000 г. с ироничното заглавие "Обещанието Интернет", където се изтъкват следните проблеми: реалният свят се заменя с виртуален, със свят на екранни образи; изчезва непосредственото възприемане на действителността; предизвиква се свръхнатоварване на нервната система при приемане на информацията; темпото на въздействие върху човека се определя от техническите средства, а не от самия него. Тези

“технически средства на цивилизацията са нещо много важно..., но нещо от втора класа в сравнение с истинската култура и човешкото битие”.

Според извършени анкети мениджърите на големите компании разглеждат новите технически средства като важни, но далеч под необходимото за съвременното управление на предприятието. Те се свързват с уменията на квалифицирани специалисти, които подпомагат вземането на решения.

През последните години изпъква нова доминанта в управлението на предприятието. Тя поставя в центъра *човешки качества и способности*, нужни за ефикасното управление. Тази нова доминанта може да се определи като *хуманизация на управлението* и включва редица изисквания към човека в управлението:

1. *Мотивираност и съответствие на управляващия към работата, която извършва*. Управлението е тежък труд, свързан с висока отговорност, натиск на проблемите, нужда от спешна информация и навременни решения. То изисква съпричастност и всеотдайност. Ако се използват вижданията на Herzberg, тук от значение са не външните, т.нар. хигиенни фактори, а силни вътрешни мотиви за извършване на дейността. Не могат да решат проблема външните подбутвания, “Мики-Маусовите посръгвания” (по Herzberg). Затова първостепенно изискване към мениджъра е мотивираност, всеотдайност любов към работата, която извършва. Популярен израз за мотивираността на мениджъра е “Фирмата е неговият живот”.

Отдавна вече мотивираността не се свежда само до паричното стимулиране - тя включва комплекс от вътрешни удовлетворения. Мениджърът трябва да е добре подготвен за работата, която извършва. Мотивираността бързо ще се замени с разочарование и последваща демотивация, ако няма успех, който да донесе и удовлетворението.

На тази основа се препоръчва използване на тестове и самооценяване под формата на въпроси, които мениджърът задава на себе си: за мотивите си, за квалификацията, опита, аналитичните способности, оперативната дейност, за собствената си устойчивост и умение да работи в екип (по Dörner, Werle и др.).

Смяната на професия изобщо не се препоръчва, “но ако работата не се харесва, тя не може да създаде вътрешен мотив и съпричастност, тогава я сменете” (Eberhard von Rundstedt). Всеки човек, изтъква Rundstedt, трябва да има реална представа за себе си, за своите интереси, мотиви, интелектуални и волеви качества. Използват се две техники за самоопознаване: затворен оценъчен анализ - обмисляне на собствените качества, и чрез сравнение - избира се нормативен модел (мениджър), чиито качества съответстват най-добре на дадената работа, с който се извършва сравнение.

Любовта към работата не трябва да се смесва с онова пристрастяване, получило името “работомания” или “работохолизъм”, обявено за болест още през 1979 г. от Gerhard Menzel в Harwardsklinik - Hessen. С личностното си обедняване такъв мениджър може да стане вреден за фирмата. Той развива

перфекционизъм, специфична грубост към всички, които не следват неговия стил на живот, не може да изкаже похвала, да поощри, бизнес-контактите му се осъществяват трудно.

2. *Интелектуални качества, креативност, способност да се дават нови идеи.* След серия анкети Schmalholz цитира мениджъра на "Siemens" Fischer: "Едно превъзходно образование и опит вече не са достатъчни. От голямо значение са добрите идеи и способността да бъдат реализирани." Мениджър в концерна "Baierdsdorf" изтъква: "Креативността, способността да се дават нови идеи е предпоставка за всяка иновация."

Нуждата от нови идеи води до използване на интересни техники за развитието им. Известният изследовател на човешкия мозък Ernst Popel съветва да се излезе от ежедневието, от рутинното мислене, да се погледнат нещата от друг ъгъл, да се раздвижи мозъкът (по Schmalholz). Scholz - ръководител на агенция за развитие, твърди: "Креативността се развива чрез поставяне на въпроси, посредством които възниква един "пинг-понг ефект", раждат се новаторски идеи" (цит. по Schmalholz). В този дух са разбиранията на шефа на известната верига супермаркети ALDI Walter da Silva: "Тайната на добрите идеи са простите естествени разговори... Чрез провокативни въпроси се стига до новаторски идеи" (цит. по Schmalholz). Според Bering важно е умението за продължително, спокойно мислене, "нужни са паузи, за да могат отделните знания да влязат във връзка и да създадат нещо ново" (по Schmalholz).

Председателят на съвета на директорите на "Siemens" Kleinfeld споделя: "Преди да започнеш някаква работа, затвори очи, съсредоточи се и мисли как трябва да изглежда резултатът от предстоящата ти дейност."

Днес се формира ново отношение и към ролята на подсъзнанието и интуицията в процеса на управление - доверието към тях нараства.

На основата на своя опит Dagmar Knop съветва: "Дайте шанс на подсъзнанието да ви помогне да вземете решение. На базата на подсъзнанието могат да се вземат по-резултатни решения, отколкото само чрез обсъждане." Той цитира известния холандски специалист в психологията на мениджмънта Dijsterhuis, който на основата на експерименти стига до извода, че колкото по-комплексно е решението, толкова по-резултатна е ролята на подсъзнанието. Преспиването според него е време, през което ще се изгради връзка между информационните фактори и ще се стигне до нови идеи за решение на проблема. Това напомня българската поговорка "Утрото е по-мъдро от вечерта".

3. *Емоционална интелигентност и взаимно човешко доверие.* В научните среди вече не се споделя разбирането, че чувствата пречат на логичното мислене, на "бетонната логика". Смята се, че чувствата създават по-дълбоки възприятия, емоционални преживявания и обогатяват живота ни. Въздействието върху партньора, върху клиента е по-силно, ако към логичните аргументи се добави и подходяща емоция. Емоционалната

интелигентност се разглежда като фактор не само в системата на управление, но и в живота изобщо. Първоавторите на теорията за емоционалната интелигентност John Mayer и Peter Soloveyi (по Heico) чрез изследвания по специален тест откриват, че тези, които притежават такова качество, са по-общителни, по-дружелюбни и по-способни като ръководители на предприятия.

4. Социални качества на човека в управлението. Те изграждат връзка на човека от управлението с хората около него. Актуални са комуникативността, любезността, стремежът да се разбере позицията на другия, съпричастността към съдбата му.

Психолозите разкриват нарасналата необходимост от човешка близост и доверие. Heico цитира американския психолог Richard Sennet в областта на мениджмънта: "Хората на нашето време имат повишена необходимост от топлина и бездистанционна близост." На тази основа се дават съвети към мениджърите.

Нарасналата нужда от социални качества води и до изграждането на интересни техники за тяхното придобиване. Една от тях е участие с личен труд в социални заведения и проекти. Водещ мениджър на "Siemens" например се включва в ежедневието на домове за хора с умствени увреждания. За да спечели доверието на възрастните жени в тях, той им прави прически, а на някои сам мие зъбите. Подобни участия развиват комуникативността на мениджъра, умението му да се вглежда и да разбира хората. В "Siemens" отчитат, че такива практики подобряват неформалните отношения между отделите в концерна и особено между тези, които се намират във вертикална субординация. Увеличила се продуктивността при намиране на съвместни решения.

5. Морално-волеви качества, упоритост в работата и лоялност към фирмата. Анкети, проведени с мениджъри, разкриват разбирането, че интелигентността и способностите са важни за постигане на целта, но без един минимум от упоритост, издръжливост и вложена енергия успех не е възможен. Gartner от Johns Hopkins University установява, че именно голямата енергия на емигрантите в стремежа им да се утвърдят е основен фактор за техния успех пред местните жители. Съществените успехи на китайските мениджъри се обяснява и с философията на Конфуций, дала отражение в цялата народопсихология на страната. Gartner установява, че в редица китайски приказки, поговорки и легенди се набляга на способността да бъдеш твърд и упорит. В Китай и Япония, изтъква той, родителите постоянно подтикваат децата към усъвършенстване, докато в САЩ и Европа те често се задоволяват със "средна резултатност". В едно демократично общество упоритостта при преследване на целта е по необходимата, отколкото изобилието от таланти и способности.

6. Здраве, настроение, оптимизъм, увереност. Това са актуални качества на мениджъра. Вече е масово разбирането, че без добро здраве не

могат да се изпълняват тежките трудови задачи в управлението. Болният човек не е полезен на семейството, не може да се радва на придобивките си. Това е причина за нарасналия интерес към здравословния стил на живот и труд.

“Докато живеем, животът се определя от ритми на активност и почивка. При дневния ритъм, най-често от 90 минути, активната част е около 70 минути (Klasmann). В ежедневието на фирмата обаче тези ритми се нарушават.

“В съвременния живот ние се стремим да надхитрим природния ритъм на активност и почивка, вкл. и при прочутата чаша кафе... Като демонстрираме свръхработоспособност, ние не позволяваме на организма да я съхрани. С тежки последствия са стресът без необходимата фаза на отпускане, дългите заседания, продължителното каране на автомобил...” Отбелязва се също и липсата на психически разтоварвания при новия начин на живот. “При тежки ситуации преди хората излизаха навън, срещаха се с приятели и споделяха проблемите си, с което се разтоварваха. Днес телевизорът и компютърните игри стават заместители на общуването” (Kallus, цит. по Klasmann).

Това налага съвременните фирми да разглеждат проблемите на почивката, умората и стреса не като лични, а като фирмени. Отражението им върху производителността и чувството на удовлетвореност на персонала е значително. Това са причини, които карат фирмените ръководства да оборудват фитнес-зали, да организират почивни домове и задължителни почивки, основани на биологичните ритми на активност и покой; да изграждат отношенията с персонала в по-голяма степен на базата на емоционалната интелигентност - с високостепенност, но и с човешко разбиране, осигуряващо психически комфорт. Могат да се толерират и разговорите на кафе като фактор на човешко сближаване и разтоварване.

7. Някои промени в ценностния комплекс и тяхното отражение върху управлението. Активните комуникации и всеобхватните медийни въздействия с друг мироглед и променени ценности. Тези хора с интернационален поглед върху проблемите и решението им стават все по-необходими в сравнение с управляващи, затворени в някакъв свой провинциален кръг.

Констатира се стремеж към “младеене”, вкл. и като стил и мода. Той води до неподчинение на традиционното, на утвърденото досега - кое е “младежко” и кое е за възрастните. Тези ценности, виждания и предпочитания засягат кадровата основа на управлението, стремежите на възрастни и млади.

Фирмените ценности продължително време изразяваха намаление ролята на произхода. Напоследък обаче той започва да се разглежда като фактор на доверие и като гаранция - те са по-големи при познати, доказали се в управлението родове, при семейства висшести, свързани с бизнеса. Изследвания на Виенския университет наричат този фактор “собствена

оборна миризма”. При нашето проходящо частно предприемачество с участието на лица без традиции доверието не е голямо. Не случайно липсата на семейно възпитание и “задръжки” доведе до криминализиране на бизнеса – хитрувания, измами, саморазправи при уреждане на бизнес-проблеми.

В изследване за ролята на любезността през вековете Andras намира повишеното ѝ значение в съвременното. “При естетизацията на съвременната всекидневна комуникация любезността играе фундаментална роля. А както следва от това, нелюбезността се възприема като неестетична.” Трябва да се добави, че съвременната любезност не е само словесна - тя има съществено делово изражение. Основното в бизнес-комуникацията е да се отговори коректно на очакването, работата да бъде свършена и проблемът решен. Словесната любезност не може да замени деловото действие.

Необходимо е ограничаване на условностите, разчупване на нормите в поведението, особено у нас. При бизнес-обяда например е от значение как ще се застане, позата, мислите, които е прието да се изложат. Бизнесмени от големи фирми вземат уроци по поведение и необходима деловитост.

Хуманизацията в управлението включва и обикновени човешки взаимоотношения.

Предприятието е един социално-икономически организъм със своя иманентна същност. Към неговата съвкупност от характеристики се включват множество променливи. Основните му структурни елементи - анализирани подсистеми, са постоянни, но измененията в енергийния му заряд - в съвременното предимно негативни, могат да променят функциите им в определени рамки. Променят се доминантите в управлението на предприятието. Съобразяването с тези изменения, адекватната реакция на институциите са фактор на ефикасния фирмен мениджмънт.

Използвана литература:

Димитров, Д. Едно предизвикателство за публичния мениджмънт. - Икономически алтернативи, 2007, N 6., с. 153.

Рибов, М. Управление на конкурентоспособността в туризма. С.: “Тракия-М”, 2003.

Станков, Вл., А. Хайзенхубер, Д. Бауер, У. Цедис, У. Бодмер. Агромениджмънт. С.: PSSA, 1997.

Станков, Вл. Две енергии на предприемачеството и ролята на институциите при управлението им. - Икономическа мисъл, 2001, N 4.

Albrecht, H. Die Heilkraft des Vertrauens. - Die Zeit, 2006, 32.

Andras, G. Gesprächsforschung - Tendenzen und Perspektiven. Verlag Peter Long, 2001.

Coasse, R. H. The Natur of the Firm. - Economica, 1937, 1973.

Dietl, H. Institutionen und Zeit. Tübingen, 1993.

Doskoch, P. Das Geheimnis des Erfolgs. - Psychologie Heute, Mei, 2006.

Dorner, A., K. Werle. Management Audits. - Management, 12. 06. 1999.

- Freses, M.* Besserfahren. Institut, Mensch und Arbeiten, Munchen, 1992.
- Hieber, F.* Ofentliche Betriebswirtschaftslehren, V. Wissenschaft und Praxis. Berlin, 1996, p. 43.
- Heico, E.* Und was haben wir zu verbergen. - Psychologie Heute, Marz, 2006.
- Henrichsmeyer, Gans, Evers.* Einfuhrung in die Volkswirtschaftslehre. Stuttgart: Ulmer Verlag, 1991.
- Klasmann, J.* Gesunder Schwingen. - Psychologie Heute, Juni, 2006.
- Knop, D.* Erst einmal eine Nacht daruber Schlafen. - Psychologie Heute, Juni, 2006, p. 10.
- Menzel, G.* Arbeitsmanie. - Zeitschrift fur psychiatrische Medizin, 1979, 25.
- North, D.* Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge, NY, 1990.
- Nuber, U.* Emotionale Intelegenz. Die Voraussetzung fur Lebens erfalg. - Psychologie Heute, Juni, 2006, p. 7
- Obert, M.* Die Sklaveninsel - Die Zeit, 1997, N 11.
- Rundstedt, E. von.* Die Zweite Karriere. - Manager, 2006, 2, p. 111.
- Schmalholz, C.* Neuer Weg nach oben. - Manager, 2005, 3, p. 152-158.
- Schmalholz, C.* Die Erfolgsformel, Manager, 5, 2005.
- Steinhauser, H., C. Langbehn, D. Peters.* Einfuhrung in die Landwirtschaftliche Betriebslehre. Allgemeiner Teil, 5 Auflage. Ulmer Verlag, 1992.
- Werle, K.* Wie Manager sich in der Entwicklungs - oder Obdach losenhilfe engagieren und Warum sie anschliesend besser furen. - Manager magazine, 2005, 8.
- Weber, M.* Wirtschaft und Gesellschaft. Otto Holtze Verlag, 1984.
- Wildemann, H.* Fabrikplanung - Herausgeber. - Franfurter Allgemeine Zeitung, 1989.
- Williamson, O. E.* The New Institutional Economics - Journal of Economics Literature, 2000, 38.
- Wicke, L.* Umweltokonomie. Munchen: UAUFL, 1993.
- Wohlken, E.* Einfuhrung in die Landwirtschaftliche Marktlehre. 3 Auflage-UTB, Ulmer Verlag, 1991.
- Ziegler, J.* Les Seigneurs du Crime. Zurich: Editions du Seuil, 1998.
- Finansierungsfragen in der Landwirtschaft. ASD. 1986, p. 139.

11.IV.2008 г.