



---

---

## ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД МЕНИДЖМЪНТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Милен Емилов Динков

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

## CHALLENGES IN FRONT OF MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

Head Assist. Prof. Milen Emilov Dinkov, PhD

D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov

**Анотация:** Съвременните организации днес са изправени пред предизвикателството свързано със справяне с негативните последици от глобализацията, което води до висока доза несигурност, а това засяга до голяма степен и изработването, и прилагането на стратегии в бързо променяща се бизнес среда. Това от своя страна изисква от мениджърите на всички йерархични нива да вземат бързи и ефективни решения, попадайки в проблемни ситуации от всякакво естество. Съществуват различни техники за справяне с даден управленски проблем, но въпросът как да се избере най-подходящия метод все още остава нерешен. Ето защо, от жизнено важно значение за всяка организация е бързото намиране на правилен и подходящ метод за вземане на решение за преодоляване на възникналото затруднение.

**Ключови думи:** мениджъри, управленски проблеми, решаване на проблеми, избор на метод

**Abstract:** Contemporary organizations today face the challenge of dealing with the negative effects of globalization, which leads to a high dose of uncertainty, and this greatly affects the design and implementation of strategies in a rapidly changing business environment. This in turn requires managers at all hierarchical levels to make quick and effective decisions, getting into problematic situations of all kinds. There are various techniques for dealing with a management problem, but the question of how to choose the most appropriate method still remains unresolved. Therefore, it is vital for any organization to quickly find the right and appropriate decision-making method to overcome the difficulty.

**Key words:** managers, managerial problems, problem solving, method selection

Мениджърите днес се сблъскват непрекъснато с предизвикателството свързано с изработването и вземането на най-правилното решение по даден управленски проблем, а това включва и избор на подходящ метод, който ще позволи бързо и ефективно справяне с него. От тук произтича и целта на разработката, която е насочена към предлагане на обща рамка за избор на метод за решаване на управленски проблеми в организацията. За постигане на така поставената цел ще се направи кратък преглед на специализираната литературата, разглеждаща въпросите по отношение изработване на модел за избор на методи за решаване на управленски проблеми. По-специално, вниманието ще бъде насочено към тези методи, които са най-подходящи за конкретна група управленски проблеми в организацията, какво може да очаква от тях, както и за ограниченията в тяхното приложение.

**Съвременни управленски практики XI – БСУ, 2021**  
**ИНТЕЛИГЕНТНА СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ДЕСЕТИЛЕТИЕТО**  
**НА СВЪРЗАНОСТТА И АВТОМАТИЗАЦИЯТА**

---

---

Вземането на решения въз основа на минал опит, бил той успешен или не, ограничава избора и намалява възможността за разпознаване на по-добрите решения.[14, 1-208] По данни на някои автори, редица консултантски фирми, на основата на собствени наблюдения върху инструментите използвани от организациите при определени обстоятелства и получените след това резултати, правят опити да улеснят избора, прилагането и интегрирането на методи за подобряване на ефективността на организациите.[11, 9] От друга страна, споделя се и мнението, че все още липсва ясна теоретична постановка свързана с това как управлението на една организация бързо и ефективно може да реши един проблем, използвайки определена техника. Въпреки всичко, направените предложения в специализираната литература не се възприемат от организациите, което е ясен знак, че е налице необходимост от изграждане на процес по избор на метод за решаване на управленски проблеми.

Понятието „организационен проблем“ е от съществено значение и заема централно място в литературата свързана както с бизнеса, така и с управлението.[7] Функционирайки в силно динамична и трудно предвидима среда, мениджърите на различни по вид организации се справят непрекъснато с голям брой и разнообразие от критични ситуации повече от всякога. Въпреки това, често тази задача не е толкова лесна за изпълнение поради наличие на различни причини, като например трудности при правилното дефиниране на възникналия проблем, неправилен избор и неправилно прилагане на метод за неговото решаване, липса на познания или други външни и вътрешни ограничения.[10, 291-300] Освен това, процесът по вземане на решения в организациите често е свързан с голяма доза несигурност, неяснота и състояние на средата.

Обикновено под „проблем“ се разбира разликата между действителната и желана ситуация. Следователно, управленският проблем е това, което стои между възприетото и желания изход. Ето защо, изключително е важно да се подходи правилно при избор на метод, с помощта на който ще се постигне бързо решаване на управленски проблеми във всички организации. Не бива да се игнорира и фактът, че голяма част от взаимодействията и взаимоотношенията в една организация преминават през призмата на междуличностните отношения.[1, 13] Дори ежедневно вземане на решения в организацията формално се определя като процес на идентифициране и решаване на проблеми [4]. Счита се, че обикновено този процес се състои от два основни етапа: идентифициране на проблема и решение на проблема. На етап идентифициране на проблема, информацията за външната и вътрешна среда на организацията се анализира обстойно за да се определи дали изпълнението на поставените задачи е задоволително и да се диагностицира причината за допуснатите отклонения. На етап решение на проблема се вземат под внимание отделните алтернативи за действие и се избира една от тях.

Идентифицирането на един проблем е изключително важна дейност, която е свързана с наличието на минал опит при решаване на подобни ситуации в дадена организация. Тук е важно проблемът да се раздели на подпроблеми с цел съпоставка на методите за тяхното решение.[5, 393-409] Споделя се мнението, че това не е никак лесна задача поради липсата на подходяща и изчерпателна класификация на управленските проблеми като цяло, но и едва ли е възможно да се изработи такава. Въпреки това, по данни на някои автори[15, 1104] се казва, че:

- съществуват универсални критерии за категоризиране на организационните проблеми;
- организационните проблеми могат да бъдат разделени в различни категории в съответствие с техните характеристики;
- съществуват различни нива на взаимоотношения между отделните категории.



От тук следва, че проблемите могат да бъдат програмирани и непрограмирани, добре структурирани и лошо структурирани, проблеми свързани с човешките отношения и технически въпроси. Други проблеми могат да се отнасят до стратегически-те или оперативни въпроси на една организация.[12]

Излизайки извън рамките на конкретните измерения, други изследователи [2, 463-483] предлагат свои класификации, разработвайки емпирично тествана класификация на организационните проблеми и въвеждайки такива категории като: *човешки ресурси, стратегии, операции, маркетинг, производство, управление, обработка на данни, външна околна среда, комуникации, клиенти и счетоводство*. Тук става ясно, че могат да бъдат дефинирани най-различни категории проблеми от различен характер, тъй като днес мениджърите се сблъскват с непрекъснато нарастваща комбинация от концепции за „управленски проблеми“, сблъскват се със свързани и взаимозаменяеми термини, както и със сложни взаимоотношения между тях.

От друга страна, организационните проблеми според някои ключови критерии могат се разделят в различни категории, като например: [15]

- ✓ Според първоначалния източник на проблема – на стратегическо ниво, на тактическо ниво, на оперативното ниво;
- ✓ Според причините за възникване – на регулаторни, на иновативни, на подготвителни, на съзнателни;
- ✓ Според условията – при стабилна среда, при променяща се среда, при силно турбулентна среда;
- ✓ Според количествената измеримост – с възможност за количествено определяне, с невъзможност за количествено определяне;
- ✓ Според опциите за решение – от затворен тип (проблеми с направена вече оценка), от отворен тип (проблеми, които изискват проучване и развитие);
- ✓ Според нивото на въвлеченост – индивидуални, индивидуални с колективно въздействие; колективни;
- ✓ Според функциите на управление – на свързани с планирането, на свързани с организирането, на свързани с мотивирането, на свързани с контролирането;
- ✓ Според степента на сложност – на програмирани, на непрограмирани;
- ✓ Според организационното ниво – на стратегическо ниво, на оперативното ниво.

Дори и след така представената класификация може да се каже, че тя не е нито пълна, нито изчерпателна и определено се нуждае от допълнително развитие. Но независимо от всичко, тя предоставя една добра отправна точка за категоризиране на управленските проблеми, които могат да се срещнат в отделните организации. По наше мнение, групирането на проблемите в подходящи категории е изключително важно и полезно за управлението днес, особено когато един мениджър се опитва да намери подходящ метод за тяхното решаване. Ето защо, мениджърите и вземащите решения в организациите трябва да се насочат към този метод, който да може да се използва и да бъде подходящ при даден проблем или проблемна среда. Както беше споменато, литературата по отношение класификацията на методите и техниките подбор за решаване на управленски проблеми в организациите, е оскъдна. Поради тази причина, ще се опитаме да направим кратък преглед на някои методологични предложения, които изглеждат подходящи и при избора на методи за решаване на проблеми в организациите.

Изследователите S. Holland и R. Dawson[5, 393-409] са разработили два модела за избор на средства за качествено управление на знанията. Първият модел се базира на

**Съвременни управленски практики XI – БСУ, 2021**  
**ИНТЕЛИГЕНТНА СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ДЕСЕТИЛЕТИЕТО**  
**НА СВЪРЗАНОСТТА И АВТОМАТИЗАЦИЯТА**

---

---

метода „къща на качеството“ ( House of Quality), в чиято основа лежи внедряването на функции за качество[16], чрез които се подпомагат мениджърите при вземането на решения. Моделът се състои от пет основни области: *изисквания свързани с проблема, връзки с инструменти, инструменти и техники, връзки и основни бариери (затруднения)*.

Този модел се определя като обикновен графичен инструмент, позволяващ на мениджърите да оценят управленските инструменти, с които разполагат, за решаване на конкретен проблем по отношение на средата, в която функционира тяхната организация. Този модел може да се използва за изработване на една последователна оценка на потенциални методи за решаване на проблеми, свързани с управлението на знанията. Независимо от факта, че са необходими повече научни изследвания за да се проучи използването на даден модел в различни условия и от различни мениджъри, изглежда че той все пак е добра основа за по-нататъшно развитие в контекста на избора на методи за решаване и на управленски проблеми в организация.

Вторият модел, който предлагат S. Holland и R. Dawson[5, 393-409] за избор на метод за решаване на възникнал проблем при управление качеството на знанията, се нарича „*мрежа за класификация на инструментите за управление на знанията*“. Този модел дава ясна картина за инструментите, подходящи за всеки тип проблеми при управление на знанието, предлагайки алтернативи на мениджъра, от които той да избере най-подходящата, включвайки четири категории методи: *инструменти свързани с информационните технологии, инструменти извън информационните технологии, съвременни инструменти и инструменти, които не винаги са свързани с решаване на проблеми по отношение управлението на знанията*. С цел операционализиране на модела, проблемите свързани с управлението на знанието се разделят на десет основни типа (*проблем свързан с източника на информацията, проблем свързан с търсене на информация, проблем свързан със създаване, т.е. с иновация, проблем свързан с определен вид проверка, проблем свързан със съхранение, проблем свързан с трансфер, проблем свързан със сътрудничество/споделяне, мълчалив до изричен проблем, проблем свързан с вземане на решение, проблем свързан с представителство или определен анализ*), а инструментите, които ще бъдат оценени въз основа на поне три критерия, отнасящи се до разделянето на областите на знанието, се разделят на три нива (*главна цел на инструмента, инструмент водещ до добавена стойност, инструмент, който не гарантира очакван резултат*).

Тук следва да се поясни, че този втори модел представлява матрица, в която са разположени отделните инструменти, които могат да бъдат преместени на различни нива и отнесени към различни типове проблеми в зависимост от това кой я попълва, както и вида на организацията, в която се прави. Тази матрица е полезна при избор на инструменти, въпреки че не трябва да се използва безцелно, а с нейна помощ да се направи критична оценка на инструментите и категориите за да се гарантира, че те са на подходящото място поради причината, поради която се използват в зависимост от обстоятелствата в организацията, където ще бъдат приложени.

От така представените два подхода за избор на метод за решаване на управленски проблеми се вижда, че има голямо разнообразие от проблеми, пред които са изправени организациите, както и това, че има многообразие от инструменти за тяхното решаване. Всичко това води до поява на дилема пред мениджърите, свързани с избора на най-правилен метод за вземане на решение. От тук следва, че едва ли е възможно да се намери единен подход, който да е подходящ за прилагане в различни организационни условия. Освен това, прегледът на специализираната литература показва, че подборът на методи е оскъден и често двусмислен. Поради тази причина е необходимо да се разработи единен модел за решаване на управленски проблеми в организацията.



Разработването на модел за избор на метод за решаване на проблеми, с които се сблъскват мениджърите в различни организации, може да се възприеме за важен принос за развитието както на методологията на науката за управление, така и за подобряване на процеса на решаване на проблеми в една организация. Поради тази причина се счита се, че моделът за избор на метод за решаване на проблеми в дадена организация трябва да протече в следните две фази: [9, 176]

- ❖ първа, идентифициране и оценка на проблемна ситуация (проблем, който трябва да бъде решен),
- ❖ втора, избор на метод за решаване на проблема.

*Първа фаза* включва следните изследователски стъпки:

- идентифициране на проблем за решаване;
- анализ на проблема (в структурно и технологично отношение);
- оценка на важността на проблема;
- определяне на условия за решаване на проблема.

*Втората фаза* на изследователската методология предложена за прилагане, е свързана с процедура за избор на метод от наличния набор от методи в съответствие с избраните критерии за оценка и обхваща следните изследователски стъпки:

- определяне на набор от методи за решаване на възникналия проблем;
- определяне на критериите за оценка на методите и тяхното потвърждение;
- оценка на методите по отношение на избраните критерии;
- избор на подходящ метод.

За целите на разработката вниманието ще бъде насочено изцяло към втора фаза и нейните стъпки, т.е. към методологията за избор на метод за решаване на управленски проблеми.

Разглеждайки структурата на процеса по изграждане на модел за избор на метод за решаване на проблеми трябва да се отбележи това, че първата задача, която трябва да се реши, е да се определи наборът от методи за решаване на проблеми и да се определят основните им атрибути. Тук основната цел е да се идентифицират наличните методи, т.е. тези, които съдържат в себе си основния инструментален арсенал на управление, типичен за конкретната организация. Определянето на ключовите атрибути на методите дава възможност за тяхната класификация според избрани критерии за разделяне. Окончателното решение на тази изследователска стъпка ще бъде определянето на класове или групи методи, отговарящи на специфичните критерии. Тази задача е много специфична и изисква от вземащия решение да притежава подходящи теоретични и методологични знания, свързани с методите за решаване на проблеми, тяхната конструкция, основни характеристики или ограничения на тяхното използване. Съществуват различни подходи за класифициране на методите в областта на управлението и организацията. Нещо повече, отделните методи за управление се различават помежду си по отношение на нивото на съдържание от една страна, но от друга, те непрекъснато се развиват, претърпявайки повече или по-малко важни промени. [3]

Втората стъпка, от така предложената методология, е определяне на критериите за оценка на методите и тяхното потвърждение. Оценката на методите има за цел да покаже тяхната ефективност в зависимост изпълнението на основните им функции. Докато решава определен проблем на управлението, вземащият решение може да избере различни критерии, въз основа на определените приоритети и възможности по отношение на използването на определен метод. Някои потенциални параметри за оценка на един метод могат да бъдат: *финансовите разходи, свързани с прилагането на метода; време за прилагане; необходимото ниво на познания на лицата, вземащи решения; вид на използваните данни; област на приложение в организацията; ниво на управление и организационни ограничения.*

**Съвременни управленски практики XI - БСУ, 2021**  
**ИНТЕЛИГЕНТНА СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ДЕСЕТИЛЕТИЕТО**  
**НА СВЪРЗАНОСТТА И АВТОМАТИЗАЦИЯТА**

---

---

Както се вижда, тази втора стъпка започва с определяне на един първоначален набор от критерии за оценка. Тук е особено важно вниманието да се насочи само към такива параметри на даден метод, които имат най-важно оценъчно значение.[8, 115] Основната съществена предпоставка, за вземане на решение относно първоначалния набор от критерии за оценка, се корени в резултатите от диагнозата на проблема и естеството на условията за неговото решаване. Основната цел на тази стъпка е да се провери първоначалният набор от критерии за оценка на методите и да се възложат тегла или рангове на всички критерии. В резултат на това ще останат само тези критерии, които удовлетворяват очакванията на взимания решение, свързани със спецификата на проблема, който следва да бъде решен.

Третата стъпка е свързана с оценка на методите чрез избраните вече критерии. Процесът на оценяване се основава на определяне на оценки за всички методи по отношение на дефинирания набор от критерии. Има различни начини за изпълнение на тази задача чрез прилагане на подходящи методи за оценка. Най-често използваните методи за оценка са сравнителен анализ и метод на точкуване.[8, 115] Изглежда, че методът с претеглена оценка работи най-добре за постигането на тази цел.[13, 161] Процесът включва преди всичко определяне на критериите, които ще бъдат използвани за оценка на различните методи. Понякога и самите знания, които притежават експертите, се използват за определяне на подходящите критерии.[6, 1 - 11] На второ място, този процес включва установяване на относителната важност на всеки критерий и придаване на тежестни фактори за всеки от тях с помощта на експертния метод. Трето, извършва се оценка на всеки метод според всеки критерий. Скалата е резултатите е произволна. По този начин, ако приемем, че диапазонът на скалата е от 1 до 5, където 1 представлява най-лошия възможен резултат, а 5 най-добрият, то се изработва матрица за оценка на съответния метод.

Четвъртата и последната стъпка от описаната процедура е избор на най-подходящ метод. Изборът се основава на резултатите получени от оценката на съответния метод, направена в предходната стъпка на изследователската процедура. Класирането на оценяваните методи се прави въз основа на общия им претеглен резултат. Обикновено взиманият решение ще има избор между малък брой от най-високо оценени методи, от гледна точка на конкретно решение на дадения проблем. Накрая, вземаният решение трябва да вземе предвид външните (възможностите и заплахите) и вътрешните условия (силните и слабите страни) на организацията по отношение на правилното прилагане на подходящия метод и на тази основа да вземе окончателното решение.

Обобщено може да се каже, че така предложения модел не трябва да се приема за окончателен, а да бъде тестван в практиката и непрекъснато доразвиван. Независимо от това, могат да се определят два приносни момента. Първият е свързан със запълване на изследователската празнина в методологията на науката за управление, свързана с решаването на управленски проблеми. Вторият принос се отнася до това, че този модел показва важни пропуски в знанията, които имат нужда от обогатяване. Изграждането на такъв модел е един вид предизвикателство, дължащо се на липсата на подходяща класификация на проблемите, от една страна, и липса на класификация на методите за решаване на управленски проблеми, от друга.

В заключение, въз основа на изложеното до тук могат да се направят няколко извода, които могат да послужат за основа на бъдещи изследвания. Първо, би било полезно да се проучат и други критерии за класифициране на управленските проблеми, срещани в различните организации. На второ място, необходимо е да се провеждат по-задълбочени и качествени изследвания на методите, които намират приложение при решаване на проблеми в реални организации. На трето място, приложимостта на модела трябва да бъде тестван в различни организации и на различни нива на вземане





на решения. Четвърто, важно е да се търсят по-точни техники за класиране и точкуване на избраните модели. И накрая, въпросите за избора на методи по отношение на решаването на проблеми трябва да бъдат тясно обсъждани с мениджърите и ръководните органи на организациите.

### Литература:

1. Емилова, И. Проявления в междуличностните отношения в организацията. //Бизнес мениджмънт. 2014. Бр. 2.
2. Cowan, D. A. The effect of decision-making styles and contextual experience on executives' descriptions of organizational problem formulation, *Journal of Management Studies* 28(5). 1991. Интернет адрес: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00764.x>
3. Ćwiklicki, M. Ewolucja metod organizatorskich [Evolution of organizational methods]. *Zeszyty. Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Seria specjalna: Monografie* 203. 2011.
4. Daft, R. L. *Essentials of organization theory and design*. 2nd edition. Cincinnati: South-Western College Publishing. 2001.
5. Holland, S.; Dawson, R. Classification and selection of tools for quality knowledge management, *Software Quality Journal* 19. 2011. Интернет адрес: <http://dx.doi.org/10.1007/s11219-010-9121-8> (Дата на последно влизане: 17.05.2021г.)
6. Jun, G. T.; Morris, Z.; Eldabi, T.; Harper, P.; Naseer, A.; Patel, B.; Clarkson, J. P. Development of modelling method selection tool for health services management: From problem structuring methods to modeling and simulation methods, *BMC Health Services Research* 11(108). 2011. Интернет адрес: <http://dx.doi.org/10.1186/1472-6963-11-108> (Дата на последно влизане: 17.05.2021г.)
7. Landry, M. A note on the concept of 'problem', *Organization Studies* 16. 1995. Интернет адрес: <http://dx.doi.org/10.1177/017084069501600206> (Дата на последно влизане: 17.05.2021г.)
8. Lisiński, M. Wariantowanie w projektowaniu organizatorskim [Varianting in organizational projecting], *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Seria specjalna: Monografie*, nr 105. 1992.
9. Szarucki, M. Model of Method selection for managerial problem solving in an organization. *Business, Management and Education*. 2013.
10. Potocan, V.; Nedelko, Z.; Mulej, M. 2012. Influence of organizational factors on management tools usage in Slovenian organizations, *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics* 23(3). Интернет адрес: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.23.3.1933> (дата на последно влизане: 17.05.2021г.)
11. Rigby, D.; Bilodeau, B. *Management tools and trends 2011*. 2011. Интернет адрес: <http://www.bain.com> (Дата на последно влизане: 17.05.2021г.)
12. Simon, H. A. *Administrative Behavior*. 4th ed. New York: The Free Press. 1997.
13. Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, P. R. *Operations Management*. 5th edition. Essex: Prentice Hall. 2007.
14. Sloane, P. *The Leader's Guide to Lateral Thinking Skills: Powerful Problem-Solving Techniques to Ignite Your Team's Potential*. London: Kogan Page. 2003.
15. Szarucki, M. Developing classification criteria for organizational problems, in 6th International Scientific Conference Business and Management–2010. Selected papers. Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius. 2010. ISBN 978-9955-28-311-9
16. QFD 2013. QFD Templates. Интернет адрес: <http://www.qfdonline.com/templates/> (Дата на последно влизане: 17.05.2021 г.).

За контакти:

Гл. ас. д-р Милен Емилов Динков, Стопанска академия „Д. А. Ценов“, гр. Свищов  
GSM 0899191646, e-mail адрес: [m.dinkov@uni-svishtov.bg](mailto:m.dinkov@uni-svishtov.bg)