



<http://uard.bg>

New Knowledge Journal of Science

Списание за наука „Ново знание“

Academic Publishing House "Talent"
University of Agribusiness and Rural Development - Bulgaria

Академично издателство „Талант“
Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив

OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT OF EFFECTIVE MANAGEMENT IN SOCIAL PROGRAMMING

Evgeniy Stoyanov

University of agribusiness and rural development

Key words:

*concept model
management control
balanced scorecard
social audit*

Abstract

The report presents a conceptually committed to developing proposal based on a popular and successful management model to improve the process of social development. The author's point of view is an attempt to consolidate the various sides of established concepts, and the model is just an appropriate for the proposal tool. The purpose of the study is to examine a rational idea creating an opportunity for effective management in the social sphere. The tasks as they are set for analysis and solution in the development of content are associated with finding enough common grounds between theory and practice in order the shared objective's idea to become a working model.

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ В СОЦИАЛНОТО ПРОГРАМИРАНЕ

Евгений Стоянов

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите

Ключови думи:

*концепция
модел
управленски контрол
балансирана карта за
оценка
социален одит*

Резюме

Докладът е ангажиран да презентира концептуално предложение, развиващо се на базата на популярен и успешен управленски модел за усъвършенстване на процеса по социалното програмиране. Изложението на авторската гледна точка е опит да се консолидират различни страни на утвърдени концепции, а моделът е просто удачният за предложението инструмент. Цел на материала е да се огледа още една рационална идея, създаваща възможност за постигане на ефективно управление в социалната сфера. Задачите, заложи за анализ и решаване в развитие на съдържанието, са свързани с намирането на достатъчно допирни точки между теорията и практиката, за да се превърне споделеното хрумване в обективно работещ модел.

Много малко са явленията или процесите, развиващи се в публичното пространство, които да не могат да бъдат управлявани и контролирани, когато са осмислени в съдържателен и стойностен аспект и са обвързани с определени стандарти и измерения. В основата на концепцията за

Балансираните карти за оценка лежи идеята за формиране на иновационна система за измерване на дейността, която материализира развитието на конкретното социално явление и свързания с него процес или операции.

В последните години, а и днес всички социално-икономически субекти оперират в нов вид икономическа среда, основана на знанието, където е необходимо да бъдат управлявани на практика неизмерими дейности като иновации и човешки капитал. Самите субекти, независимо от статута и структурата си, осъзнават как при новия вид икономика съществуват нови явления, носещи стойност, каквито са знанието на хората, новите технологии и софтуерни продукти, корпоративната култура, подпомагаща иновациите.

Идеята бизнесът да се разглежда от гледната точка на “карта” предизвиква значителен интерес още от презентирането на модела през 1992 г. KPMG реализира проект на тема “Измерване на дейностите в организациите на бъдещето” през 1990 г., в който са разработени като проектен продукт балансираните карти. Самият проект е ръководен от Д. Каплан, а като консултант е ползван Д. Нортън, считани по-късно за създатели на модела, известен като Балансирана карта за оценка. Причината е, че все повече анализатори и най-вече управленци откриват, че им е необходимо нещо повече от масово прилаганите краткосрочни доклади, визирайки развитието на способности, които ще са необходими, за да преуспее организацията и в бъдеще, макар че е възможно тези промени да ги лишат от печалби в настоящата година и да доведат до нарастване на разходите.

Именно това е фундаменталната причина, поради която компаниите се нуждаят от концептуално нов модел какъвто е балансирана карта. Тази нужда е още по-очевидна за организациите, чиято цел не е печалба като правителствени агенции и нестопанските структури и откроява още основателни причини, поради които така наречената балансирана точкова схема се утвърждава по безапелационен начин в света на бизнеса и консултантските услуги:

Първо, защото това е една съвсем навременна идея. Остарелите традиционни системи за измерване, както и все по-големите усилия за съществуване в непрекъснато усложняващите се условия, предоставят големи възможности за практическа реализация на този метод.

Второ, концепцията е изключително прецизно формулирана и презентирана много внимателно чрез модела на картата и от своите създатели и от редица водещи консултантите.

Трето, самият модел разкрива на пръв поглед нагледна простота, но реално съдържа скрита многопластовост. Предимството на това е, че който и да я прочете, може веднага да я разбере. При по-задълбочено изследване на нейната концепция обаче става ясно, че зад привидната простота се разкрива огромен потенциал за полифункционално идейно развитие.

Предпоставки за утвърждаване на управленския модел балансирана карта за оценка на резултатите могат да бъдат разгледани в няколко аспекта:

I. Ниската ефективност и едностранчивата насоченост на управленския контрол в посока финанси, а оттам и деформирането на база данни при създаването на стратегия, политика или доктрина.

II. Необходимостта от въвеждане в практиката на полифункционален модел, измерващ ефективността, анализиращ отношенията и регистриращ тенденции и посоки на дългосрочното бъдещо развитие.

III. Съвместяването на финансови и нефинансови измерители на дейността – тяхната роля в реализирането на ефективен контрол на всички нива – от операционно до стратегическо.

Разкриването на големия потенциал на модела предполага и доста широко приложение както на организационно, така и на надорганизационно ниво. В този смисъл във фокуса на внимание се поставя стратегическата карта, която може да бъде определена като съвкупност от ключови перспективи, фактори на успеха и показатели, както и връзките и зависимостите между тях, които в синтезиран и балансиран вид презентират стратегията на организацията и същевременно са ефективен механизъм за контрол върху нейната разработка.

Класическият модел на стратегическата карта има и потенциала, и амбицията да представи характеристиките на всички съществени фактори от които зависи организационният успех, като едновременно с това компенсира дефицита в измерването, създаден от приоритетното присъствие до този момент на финансовите измерители¹.

Актуалният и ефективен модел за управление и контрол, представен под формата на карта, регистрира определени пропуски и проблеми, решаването на които е път към неговото усъвършенстване и обогатяване в съдържателен и функционален аспект. Възможно ли е да се формулират и моделират стратегически цели на организацията, да се контролира стратегическото ѝ развитие, като се ангажира целият личен състав и всичкото това да води до успех и стабилно развитие?

БКО – това е съвременният управленски и контролен модел, чрез който може да се реализира тази задача. Заедно с Балансираната карта е възможно да се провежда гъвкаво и ефективно управление и стратегически контрол, използвайки не много, но подходящи показатели. Като отправна точка в осъществяването на ефективно управление и контрол стои

¹ Симеонов О., М. Ламбовска, Системи за управленски контрол, Г., Екс-прес, 2011, стр. 235.

балансираното съвместяване на различни по характер, необходими показатели, отразяващи дейността на организацията и конструирането на логическа система каквато е БКО, почиваща на доказана причинност.

Реализирането на този процес и неговата специфика са съпътствани от конкретна проблематика, чийто анализ и решения са алтернатива за усъвършенстване на БКО като модел за реален контрол. "Всеки, който е запознат с живота на организацията знае, че съществуват множество контролиращи системи, които въздействат върху ежедневната ѝ дейност. Липса обаче систематизирано разбиране, защо и как се използват тези системи като средство за постигане на определени програми"².

Организирайки, своята система за управление на базата на структурата на БКО, менаджерите могат да постигнат най-главната си цел – привеждане на стратегията в действие и контрол върху този процес. Когато организациите осъществяват решаващия преход на превръщане на стратегическото си виждане в реална система от конкретни действия, осъзнават истинския подем и придобиват реална полза от разработването и прилагането на БКО.

Резултатите от първоначално разработената БКО винаги водят до серия управленски процеси, които мобилизират и преорентират всички усилия. Разработването на първоначалната БКО се постига на базата на систематични процеси, създаващи консенсус и даващи яснота за това как мисията и стратегията на бизнесединицата могат да бъдат приведени в система от действащи цели и показатели.

Проблемите, които могат да се ангажират с реализацията на измерването и контрола върху ефективността чрез БКО и прилагането ѝ като актуален инструмент за контрол, са свързани със спецификата на самата разглеждана структура, бранша или социалната сфера, където се реализират и характеристиките на потенциала от човешки ресурси.

Доказаните в последните 20 години качества на модела балансирана карта за оценка създават възможност и консултанти и управленци да продължават да търсят нови социално значими територии където да приложат модела. В този контекст едно от полетата където моделът може да оптимизира и ефективността на процесите и дългосрочните резултати на управлението е територията на социалното програмиране.

Основанията, предоставящи възможност да се направи опит за приобщаването на концептуалния модел балансирана карта към тази съществена за общественото развитие зона, са:

² Robert Simons, *Lever of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston, Harvard Business School Press, 1995, p. 11.

Първо. Всяка социална политика притежава и в структурно, и във формално отношение възможност да бъде тълкувана като материализиране на една идея от организация със сложна разпокъсана структура.

Второ. Възможността на балансираната карта да се развива на каскаден принцип създава условия да се измерва и управлява дейността на всеки участващ в реализацията на конкретната социална политика като се прави оценка на извършеното, анализира се степента на ефективност и се контролира реализацията на заложената стратегия. По същата логика може да се постигне баланс и между всички социални политики, които се реализират в цялостния процес на социалното програмиране.

Трето. Потенциалът на картата да съвместява и материални и нематериални фактори за организационен успех създават условия моделът да бъде целенасочено приложен и при подобни обстоятелства и условия. В този смисъл за процесите, свързани със социалното програмиране и реализацията на конкретни политики, обикновено нематериалните придобивки за бенефициентите и за цялото общество са повече от материалните.

Възможностите, които картата предоставя на конструкторите и модераторите на подобни социални процеси, са да измерват и управляват и самия процес на управление в социалното програмиране, тълкуван и възприеман като отворена управленска система.

За реализацията на тази цел в структурата на балансираната карта за оценка на нивото и качеството на управление може да се ползват перспективите, които са заложили в популярен от края на 80-те години Модел на Уолтън³. Към класическия модел на балансираната карта, структуриран от 4 перспективи⁴, се прибавя и пета.

В своята видоизменена структура перспективите от така създадената карта са: Планиране, Организация, Мотивиране, Контрол и Комуникация. Осъществяването на консолидация между двата концептуални модела е предоставена от наличието на възможност не само да се измерва моментното състояние (Модела на Уолтън), но и намирането на баланс между перспективите за по-ефективно управление (обоснован от Картата на Каплан и Нортън).

Новото и същественото е, че е предоставена методика да се измерва и контролира комуникацията в публичното пространство – характеристика особено важна за развитието на

³ Стоянов Евг., *Още една идея за оптимизиране на организационното усъвършенстване*, сп. Ново знание, Пд, бр. 4/2013, стр. 97.

⁴ Стоянов Евг., *Алтернативи в моделното консолидиране при изграждане на единна организационна система за управленски контрол*, сп. Икономически алтернативи, 2/2010, С., стр. 103.

социалното програмиране, като системен и единен процес, където намирането на баланс между реализиращите се социални политики придобива ключова роля и сериозно значение.

Ако трябва обаче да се потърси още по-нетрадиционно приложение на модела балансирана карта и то в същата сфера на социалното планиране и реализацията на неговите политики, то може би това е ползването на модела и за реализация на социален одит.

Говорейки за социален одит е нужно да се спомене, че самото основно понятие няма единна трактовка и понастоящем е доста размито, като включва различни цели, обхват, методики и техники на реализация.

Едно от тълкуванията се свързва със социалната отчетност (social reporting), като правило външен одит. Организациите се отчитат като правило пред своите външни засегнати страни - акционери, инвеститори, клиенти и държава.

Международният институт за социален одит и Институтът за вътрешен одит дефинират социалния одит като “одит по отношение на управлението и начините на функциониране на хората в наели ги организации, както на вътрешните, така и на външните им взаимоотношения. В този случай тежестта пада върху човешките ресурси на организацията, тяхното управление и поведение.

Според становище на експерти при ЕК одитът се определя като “системна оценка за социалното въздействие на дадена политика или работата на конкретна организация по отношение на определени норми и очаквания”. В това размито определение се открива трудността да се дефинират международно признати социални стандарти, поради национални различия в трудовото право, свързани с културно разнообразие на трудовите отношения.

Други среди възприемат социалния одит като “независим и документиран методически процес, който позволява да се получат одиторски доказателства и да се оценят обективно, за да се определи в каква степен критериите на одита са постигнати”, при положение, че критериите са формирани на базата на определени социални норми. Тук е поставен акцент върху съответствието и съобразността, но липсва понятието диагноза, достатъчно важно при социалния одит.

Най-общо казано социалният одит е подход за задълбочено проучване на управлението на дадена организация от гледна точка на неговите вътрешни и външни социални въздействия и ефекти⁵.

В различните световни икономически зони има определени различия по отношение на съдържанието на социалния одит, или по скоро на

ведещата гледна точка, въз основа на която се базира. По тази причина на този етап и водещите методики за реализация на социалния одит са две – английска /The New Economic Foundation (NEF, UK) и американска / Smith O'Brien (USA).

Поради това, че фокусът на внимание в материала не е поставен върху социалния одит, а върху алтернативите за усъвършенстване на управлението в социалното програмиране и ефектите произтичащи от него, написаното в предходните редове за социалния одит е свързано с възможностите единият от неговите модели да бъде консолидиран или да видоизмени и формално и функционално структурата на класическия еталон на картата.

Основанията да се потърси този тип съвместяване на потенциалите са:

Първо. Концепцията за одит предоставя на обществото достатъчна и разумна увереност, че реализираните доктрини и политики и резултатите от тях са тези които са очаквани и по-скоро удовлетворяват заявените нужди.

Второ. Прозрачността в социалното управление най-общо, а в частност в сферата на социалното програмиране все още регистрира немалко дефицити, които би могло да бъдат компенсирани основно на базата на правдоподобна и законосъобразно натрупана, организирана и публикувана информация.

Трето. Моделът балансирана карта може да предоставя инициране на квазидитни и специфични контролни прояви отдолу нагоре, т.е. да предоставя възможност резултатите и ефективността на този тип социални процеси да се управлява или и по-ниските слоеве на обществото да вземат пряко отношение към процеса на социално програмиране.

Изброените основания създават условия в структурата на картата по повод на реализацията на социален одит да бъдат вписани като перспективи – Качество на управлението, Човешки ресурси, Взаимодействие с обществото и социални ефекти и Екология.

Анализът на предложената структура създава възможност да се констатира, че сред предложените перспективи съществува известна приемственост, фокусирана върху ефективността и други съществени характеристики на управлението. В този смисъл принципът на каскадност намира конкретен израз и в това направление.

След и въпреки написаното, на този етап поради това, че в България все още на консултантския труд се гледа подозрително и като резултати, и като възнаграждения е трудно предложенията да проработят въпреки изброените ключови особености и произтичащите от тях реални възможности.

⁵ Стоянов Евг., Социален одит в съвременната организация, (доклад) на Годишна научна конференция на к-ра “Управление” при УНСС, УИ Стопанство, С., 2010, сборник стр. 419.

Но все пак е възможно да се акцентира върху следните изводи:

Първо. Концептуалното усъвършенстване е достижимо основно на базата на съвместяването на потенциала на работещи и доказани модели, при които достижимата ефективност и обективната иновативност сработват и провокират появата на итерации в новото социално мислене и програмиране.

Второ. Управлението в социалната сфера и по-конкретно в социалното програмиране на този етап регистрира дефицити, поради които е редно да се обърне внимание на иновационните методики за повишаване на ефективността в самото управление, на “по-добрата” реализация на адекватен и резултатен контрол и на въвеждане в практиката на нови формални прояви на одит.

Трето. Намирането на баланс между заявените обществени интереси и резултатите от социалното управление е най-краткият път към развитие на всяка една голяма структура, включително държавата, на усъвършенстване на нейното поведение и на възможността развиващите се социални процеси да бъдат адекватен отговор на заложените обществени очаквания.

В заключение може да се каже, че алтернативи за усъвършенстване пред социалното управление

има, но те могат да станат обективна реалност при консолидирането на теоретико-научния потенциал на нацията и задълбочаващото се присъствие на държавата като върховна институция с преимуществено проявяваща се контролно-управленска същност.

Литература

1. Симеонов О., М. Ламбовска, Системи за управленски контрол, Г., Екс-прес, 2011.
2. Стоянов Евг., Алтернативи в моделното консолидиране при изграждане на единна организационна система за управленски контрол, сп. Икономически алтернативи, 2/2010.
3. Стоянов Евг., Още една идея за оптимизиране на организационното усъвършенстване, сп. Ново знание, Пд, бр. 4/2013.
4. Стоянов Евг., Социален одит в съвременната организация, (доклад) на Годишна научна конференция на к-ра “Управление” при УНСС, УИ Стопанство, С., 2010.
5. Robert Simons, Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Boston, Harvard Business School Press, 1995.