

Човешкият фактор и управленският процес

Пенчо Пенчев

***The human factor and the management process:** A typical characteristic of management is that it is an activity of human beings. It requires that a person constantly realizes his or her creative potential to the highest degree. Human beings are subject and object of management. Thus, in order to increase the efficiency (economic, social, etc.) of the organization including of the managerial labor, the system of management should be improved through the conversion of formal groups into teams and of formal heads into informal leaders.*

Key words: Efficiency, groups, teams, heads, leaders

ВЪВЕДЕНИЕ

Една от характерните черти на управлението е, че то е типично човешка дейност – най-сложната, творческа дейност, изискваща продължителна и високоефективна професионална подготовка на управляващите. Макар и да не подценяваме използването на съвременни технически средства, то човешкият фактор е водещ и определящ в управленския процес. Тъй като зависимостта и взаимобословената връзка между него и управленския процес могат да се разглеждат от различна гледна точка, отчитайки ограничения обем при написването на този материал, ще поставим акцента върху основните стъпки, според нас, които водят до изграждане и функциониране на успешен работен екип (екип победител)¹.

Разгледан в исторически план съществен принос за изясняване мястото на човешкия фактор в управленския процес има Елтън Мейо (1880-1946) – представител на една от управленските школи – Движение „Човешки отношения“.² Той достига до извода, че поведението на хората се управлява от т.нар. колективна (групова) атмосфера. Освен това всеки член на групата има чувство за принадлежност към нея. Той очаква да получи точна оценка за своята дейност и признания. Така отделните индивиди придобиват самочувствие и се стремят да повишат производителността на труда. В такава група от изключително значение е мястото и ролята на мениджърите.

Мейо въвежда и изяснява понятията „формални групи“, „неформални групи“, „формален лидер“ и „неформален лидер“. Формалните групи се изграждат на базата на предварително установени в организацията правила, докато неформалните – на базата на лична привързаност, симпатия и др. Начело на тях стоят съответни лидери. Освен това той за първи път установява и ролята на промените в отношенията между лидер и подчинени и структуриране на работата.

За повишаване ефективността на управленския процес като цяло една от възможностите, която споделяме и която ще се опитаме да изясним е превръщането на формалната група в работен екип и формалния ръководител в неформален лидер.³ В настоящия материал няма да изясняваме подробно тези категории тъй като не е нужно, а ще разкрием накратко тяхната същност.

ИЗЛОЖЕНИЕ

Формалната група е съвкупност от хора, които в процеса на своята дейност във връзка с удовлетворяване на своите лични цели (потребности) се обединяват в постигане на целите на организацията. Налице е хоризонтално и вертикално разделение на труда. Управлението се осъществява най-вече на базата на властническите правомощия. Начело на групата стои формален ръководител, който

¹ На вниманието на читателите предлагам да помислим заедно защо да не се използва понятието „отбор“.

² За повече подробности вж. Пенчев, П. и И. Пенчева. Основи на управлението. В. Търново, 2002.

³ Веднага обаче трябва да направим уговорката, ако това е възможно.

управлява от позицията на формалната власт – формален авторитет, като осъществява строг контрол върху подчинените. Тук управленската зависимост е ръководител-подчинени.

Работният екип представлява съвкупност от хора, които са психологически обвързани помежду си, спазват определени норми на поведение, обединени са и се стремят към постигане на обща цел (цели), като ефектът от тяхната дейност зависи от хармонията на взаимоотношенията помежду им.

Определящото, отличителното, според нас е, че при екипа е постигната такава степен на съгласуваност и опознаване на неговите членове, че всеки знае как ще реагира другите при дадена ситуация, дори и тя да е екстремна. При екипа се извършва обвързка и хармонизация между изпълнението на служебните задължения от страна на неговите членове, намиращи проявление по отношение на постигането на общата цел на организационната форма и техните взаимоотношения. При него водещи са неформалните отношения между хората.

Целите, които стоят пред екипа, са:

а) постигането на такива задачи, които не са по силите на отделните индивиди, участващи в него;

б) ефективно използване потенциалните възможности на човешкия фактор;

в) обвързка на индивидуалните цели с общите цели на екипа;

г) делегиране на права и отговорности;

д) изграждане на чувство за съпричастност на отделните индивиди с екипа и с организацията като цяло;

е) скъсяването на дистанцията между управляващи и управлявани в посока лидер-последователи и др.

Преди обаче да пристъпи към изграждането на екипи, мениджърите трябва да са наясно с особеностите на груповото трудово поведение и за факторите, от които зависи неговата ефективност. В тази връзка е необходимо да потърсят отговор на редица въпроси, като:

1. Дали екипът е най-добрата организационна форма за осъществяване на дадена дейност?

2. Как ще се формира самия екип?

3. Как всеки член на екипа ще се впише при реализирането на поставената цел (цели)?

4. Как ще се осъществява взаимодействието както в рамките на екипа, така и между него и другите структурни звена?

5. Как системата на управление ще влияе върху отделните членове?

6. По какъв начин е възможно да се направляват взаимодействията между отделните индивиди в екипа?

7. За какъв период от време е възможно да се създаде успешен екип (отбор)?

8. Какъв е оптималният брой на хората, участващи в даден екип?

И така, основните моменти за изграждане и функциониране на ефективен работен екип (отбор) са:

А. Правилен избор на членовете на екипа.

След положителен отговор на въпроса за необходимостта от изграждането на екип и съгласието от висшето ръководство на организацията за прилагане на такава организационна форма се пристъпва към самото формиране на екипа. Въз основа на анализ и оценка на миналото и настоящето мениджърите следва да се наясно с обема, характера и спецификата на работата, с която се ангажира целият екип. Понататък дейността е нужно да се разчлени по отделни изпълнители, т.е. да се определят конкретните задължения и отговорности.

След това се преминава към подбор на хората в количествено и качествено отношение. Особеното тук е, че наред с техните професионални знания и умения,

които трябва да притежават отделните членове, са и възможностите им за работа в екип.

Според Д. Максвел съществуват пет принципа за подбор на хората:⁴

1. Колкото е по-малка организацията, толкова по-важно е назначаването.
2. Знайте от какъв човек се нуждаете (персонални изисквания).
3. Знайте какво изисква работата.
4. Знайте какво иска потенциалния член на вашия екип.
5. Когато не можете да си позволите да назначавате най-добрите,

назначете младите, които ще станат най-добрите.

Разработва се и модел на колективната квалификация, който произтича от общите цели на организационната единица. Определят се правилата, задълженията, отговорностите, взаимоотношенията между членовете и тези между тях и лидера и др.

Б. Точно определяне на неформалния лидер.

За да бъде неформален лидер човек трябва да притежава редица качества, които според нас, е много трудно да бъдат систематизирани напълно. Та нали за това се счита, че лидерството е изкуство. Без да претендираме за изчерпателност ще посочим някои от тях:

- а) честност;
- б) лоялност;
- в) безпристрастност;
- г) харизма;
- д) висока професионална подготовка;
- е) умения за работа с хора;
- ж) инициативност;
- з) новаторско мислене;
- и) обоснован оптимизъм;
- к) признаване на собствените грешки както пред себе си, така и пред другите;
- л) склонност към разумен риск;
- м) точно да знае своите способности и да се стреми да опознае тези на останалите членове на организационната единица;
- н) да се стреми да решава всяка ситуация и ако не е по неговите сили, да прибегне до услугите на другите;
- о) способност да реагира своевременно и адекватно на конкретна ситуация;
- п) цялостната му дейност да бъде в интерес на структурното звено;
- р) да се стреми да бъде максимално информиран, но да не се поддава на клюки;
- с) цялостната му дейност да протича от факта, че доверие в хората се изгражда трудно и продължително, но лесно и бързо се разрушава и др.

Наличието на качества у лидера са предпоставка, но сами за себе си не означават ефективно лидерство. То се предопределя не само от лидера, но и от тези, върху които той се стреми да влияе, както и от конкретната ситуация.

От изключително значение за съвременната управленска наука и практика е отговор на въпроса: „Как формалният ръководител да се превърне в неформален лидер?“ Този въпрос започва да вълнува хората в средата на ХХ век. Именно тогава при японската система на управление на практика започна да се реализира теорията за лидерството на Мери Фолет (1868-1933).

Според Д. Макфоруън ръководител, който се стреми да се превърне и да бъде възприемат като неформален лидер трябва да развива следните свои способности и умения:⁵

⁴ Максвел, Дж. Развий лидера в теб. С., 2005, с.302 и сл.

⁵ За повече подробности вж. Макфоруън, Д. Принципи на мениджмънта. С., 1992, с. 41 и сл.

- а) честност и почитеност във всичко;
- б) безпристрастност;
- в) твърдост и способност да демонстрира, че може да взема трудни решения в интерес на групата;
- г) нежелание за прекомерна фамилиарност с подчинените;
- д) да могат служителите да се обърнат към него и той искрено и с желание на изслушва проблемите и идеите на другите;
- е) да може да даде съвет, когато е необходимо;
- ж) да е съвестен в работата;
- з) да е добре информиран относно работата, която подчинените му извършват;
- и) да бъде самотивизиран и уравновесен;
- к) да е тактичен;
- л) да бъде търпелив и самодисциплиниран;
- м) да е решителен и да може самостоятелно да предизвиква промени;
- н) да се изразява добре и да умее точно да предава информацията;
- о) да е лоялен към хората над и под себе си в йерархията, но не и за сметка на почитеността;
- п) да бъде готов да признае своите грешки или незнание;
- р) да е уверен, но не арогантен;
- с) да бъде самокритичен и все пак винаги извън порицание.

В. Поставяне на високи, но реални цели.

Лидерът трябва активно да участва при формулирането на целите, като дава възможност и останалите членове на участват както при определянето на целите, така и при постигането им, т.е. да създаде необходимите условия за разкриване творческите способности на всички.

Лидерът и останалите членове на работния екип формулират високи, но реални цели. Те следва да бъдат съобразени с особеностите на организационната форма и на средата в която тя функционира. При тяхното постигане хората да се чувстват като победители, а не само като участници в процеса. Целите на екипа заемат свързващо място между индивидуалните цели и тези на организацията. С други думи целта (целите) на работния екип трябва да водят до постигане на индивидуалните цели на хората във връзка с удовлетворяване на техните потребности⁶ от една страна, а от друга страна – да съдействат за постигане целите на организацията като цяло.

Г. Създаване на условия всеки да реализира своя творчески потенциал.⁷

В различни посоки могат да се търсят тези условия. Те се предопределят от особеностите на конкретната организационна форма. Тук обаче ще се спрем на някои, които имат по-общ характер:

1. Работа на лидера в посока на развитие у останалите членове чувство за работа в екип.

- толерантност и доверие помежду им;
- съобразяване с мнението на другите;
- свободно изразяване на собствените си мисли;
- създаване на усещането, че даден индивид не може без екипа, както и обратното – екипът не може без него;
- в името на екипа хората се стремят да дадат най-доброто от себе си;
- взаимодопълнение между отделните членове при изпълнение на дадена работа.
- хората подчиняват своето поведение на груповите норми, приети в екипа и др.

⁶ Лидерът непрекъснато трябва да разяснява и убеждава, че постигането на общата цел (цели) на екипа е за достигане на индивидуалната цел (цели).

⁷ На хората в организацията трябва да се гледа като към отделни личности, а не просто като на трудов ресурс.

2. Мотивация за работа в екип. Някои мотивиращи фактори:

- пари;
- сигурност;
- статус;
- признание;
- отговорност;
- удоволствие от работата.

3. Усъвършенстване комуникациите в екипа.

Ефектът от комуникациите следва да се търси в различни посоки:

- във връзка с обвързването на индивидуалните цели с тези на екипа;
- приобщаване на отделните личности към екипа;
- усъвършенстване отношенията между хората;
- точно определяне мястото и ролята на всеки член в рамките на екипа;
- изграждане на доверие и готовност за взаимопомощ;
- запознаване с проблемите и тяхното своевременно решаване;
- достигане на набелязаните цели с най-малко нежелателни отклонения, в най-кратки срокове и с минимални разходи.

4. Отчитане на индивидуалните различия е усъвършенстване междуличностните взаимоотношения в екипа.

При търсенето на възможности за повишаване ефективността на екипната работа мениджърският екип на организацията и лидерът на екипа следва да са наясно, че не може да се променят личностите на хората, а усилията трябва да бъдат насочени към благоприятни изменения в поведението им. Ето защо познаването на индивидуалните различия на членовете на даден екип е предпоставка за оптимизиране на междуличностните отношения, като в крайна сметка се цели изграждането на успешен екип.

Д. Никога да не се задоволяват с постигнатото и в тази връзка непрекъснато да се стремят да се усъвършенстват.

Във всяка организационна форма единствено сигурно нещо това са непрекъснатите организационни изменения. Ето защо е наложително, колкото и добре да функционира даден екип никога да не се задоволяват с постигнатото, тъй като в противен случай той е обречен на гибел в по-близко или по-далечно бъдеще. Всеки член на екипа непрекъснато трябва да повишава своите знания и умения и точно да заема своето място в отбора победител.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение ще посочим, че превръщането на формалната група в работен екип и формалния ръководител в неформален лидер, във връзка с повишаване ефективността на управленския процес може да се разглежда в различни посоки, от различни гледни точки. Предвид ограничения обем на материала се опитахме да посочим някои основни моменти във връзка с изграждането и функционирането на ефективен работен екип (отбор). Съвсем съзнателно акцента поставихме върху най-важния фактор – човека.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Армстронг, М. Управление на човешките ресурси. Бургас, 1993.
- [2] Джей, Р. Създайте страхотен екип, С., 2001.
- [3] Максвел, Дж. Развий лидера в теб. С., 2005.
- [4] Макфортън, Д. Принципи на мениджмънта. С., 1992.
- [5] Пенчев, П. и И. Пенчева. Основи на управлението. В. Търново, 2002.
- [6] Христов, С. Основи на управлението. Варна, 1997.
- [7] Drucker, P. The Practice of Management. NY, 1995.
- [8] Man, C. People & Organisations, London, 1996.

[9] Newstrom, J. Davis, K. Organizational Behavior: Human Behavior at Work. 12th ed. Irwin Professional Pub, 2006.

За контакти:

Доц. д-р Пенчо Пенчев, ВТУ „Св.св. Кирил и Методий“, тел.: 0888 51 84 39,
e-mail: penchev_vt@abv.bg

Докладът е рецензиран.