

## **АСИМЕТРИЯТА В УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС – ПРЕДИМСТВА И НЕДОСТАТЪЦИ**

Разгледани са организационно-структурните и поведенческите несъответствия при реализацията на управленския процес. Анализирани са конкретни ситуации на несъответствие и е направена връзка между тях.

Посочено е, че асиметрия винаги ще има, но от това до каква степен се познават и контролират конкретните несъответствия, ще се определят и възможностите за разкриване на човешкия потенциал и резултатите от реализацията на управленския процес.

JEL: D20

Присъствието на човешкия фактор при реализацията на управленския процес го прави непосредствено зависим от личностните качества и поведенческите изяви на всеки участник в него. В тази насока могат да се открият несъответствия както от организационно-структурен, така и от поведенчески характер. Познаването на механизмите, по които те възникват, позволява да се открият причинно-следствените връзки и в определена степен да се упражнява контрол върху развитието им. Това да се познават възможните несъответствия при реализацията на управленския процес, го прави по предвидим като насоченост към определени цели и тяхното трансформиране в конкретни резултати. По този начин поведението на човешкия фактор към асиметрията в управленския процес позволява при едни и същи формални дадености да се постигнат различни резултати. Това на практика означава предимство пред конкурентите.

### **Организационно-структурни несъответствия в управленския процес**

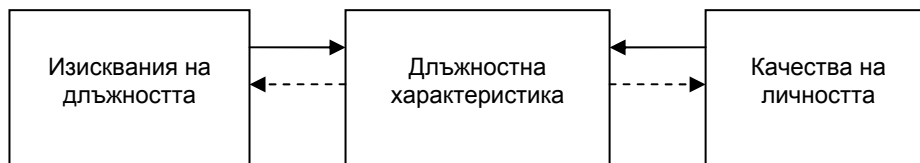
При реализацията на управленския процес се изпълняват разнообразни функции, дейности и конкретни задачи, влизащи най-общо в професионалните задължения на персонала. Изискванията към конкретната личност за съответното работно място се моделират в длъжностната характеристика, т.е. тя представлява своеобразен модел за изискванията към личността за заемане на съответната длъжност. Или моделът на длъжностната характеристика е този, който на практика показва съответствието между изискванията на длъжността и качествата на личността (вж. схема 1).

Изискванията на длъжността, ако е дефинирана правилно, имат обективен характер, което означава че тя може да се изпълнява ефективно само от личност с точно определени професионални и поведенчески

качества. Субективизмът обаче може да се породи при разработването на модела на длъжностната характеристика, т.е. тя да не отразява в пълна степен функционалните потребности на длъжността, което означава пропускане на дейности, задачи, липса на регламентираност на отношенията в управленската структура по вертикала и хоризонтала и т.н., или пък да включва несвойствени такива. Ако моделът на длъжностната характеристика е разработен съответстващо на изискванията на длъжността, следващата стъпка е да се направи избор на точно определената личност, която със своите качества съответства на този модел. Проявата на субективизъм при подбора на персонала също може да бъде в основата на несъответствието с модела на длъжностната характеристика.

Схема 1

Съответствие между изискванията на длъжността и  
качествата на личността



И така ефективността на управленския процес е в непосредствена зависимост от:

- точното дефиниране на длъжността – възможни пропуски и субективни преценки се свързват с дублиране и пропускане на функции и задачи, които трябва да бъдат в нейния обхват;
- разработването на съответстващ модел на длъжностна характеристика, който възможно най-плътно да покрива изискванията на длъжността – възможни пропуски са свързани със субективни преценки относно съдържанието на модела на длъжностната характеристика;
- подбор на личност с професионални и поведенчески качества, съответстващи на модела на длъжностната характеристика – възможни пропуски и отклонения са свързани с неефективността на системата за подбор или пристрастни оценки на качествата на кандидатите.

И понеже реализацията на управленския процес се осъществява от персонал с различна професионална квалификация, заемащ и различни длъжности в управленската структура, то проблемът за съответствието “длъжност – модел на длъжностна характеристика – качества на личността” е решаващ за ефективното управление.

Възможните варианти на съответствие са представени на табл. 1.

Таблица 1

Съответствие между “длъжност – длъжностна характеристика – качества на личността”

| № | Длъжност           | Длъжностна характеристика | Качества на личността                        | Резултати                                 |
|---|--------------------|---------------------------|--|---|
| 1 | Точно дефинирана   | Правилно разработена      | Съответстваща на длъжността характеристика   | Ефективно управление                      |
| 2 | Точно дефинирана   | Неправилно разработена    | Съответстваща на длъжността характеристика   | Неефективно управление                    |
| 3 | Точно дефинирана   | Правилно разработена      | Несъответстваща на длъжността характеристика | Неефективно управление                    |
| 4 | Неточно дефинирана | Правилно разработена      | Съответстваща на длъжността характеристика   | Неефективно управление                    |
| 5 | Неточно дефинирана | Неправилно разработена    | Съответстваща на длъжността характеристика   | Неефективно управление                    |
| 6 | Неточно дефинирана | Неправилно разработена    | Несъответстваща на длъжността характеристика | Неефективно управление (възможно промяна) |

Анализът на комбинациите от табл. 1 показва следното:

а) точно дефинирана длъжност – правилно разработена длъжностна характеристика – съответстващи на длъжностната характеристика качества на личността. В този случай може да се приеме, че няма вътрешни причини, които да влияят негативно на управленския процес от гледна точка на организационно-структурното проектиране, т.е. резултатът е ефективно управление;

б) точно дефиниране на длъжността – неправилно разработена длъжностна характеристика – качества на личността, съответстващи на длъжностната характеристика. В този случай са възможни промени в модела на длъжностната характеристика, така че той да покрие функционалните потребности на длъжността, което означава и съответстващ подбор на персонал;

в) точно дефинирана длъжност – правилно разработена длъжностна характеристика – качества на личността, несъответстващи на длъжностната характеристика. При този вариант е допуснат субективизъм в подбора на персонала. Това означава възможно промяна във времето, като инициатор за нея може да бъде както персоналят, свързан по хоризонтала професионално с неподходящо назначената личност, така и ръководството на организацията;

г) неточно дефинирана длъжност – правилно разработена длъжностна характеристика – качества на личността, съответстващи на длъжностната

характеристика. В случая са налице условия за неефективност на управленския процес. Изход може да има само от решение на ръководството за съдържателна промяна на длъжността или нейното закриване;

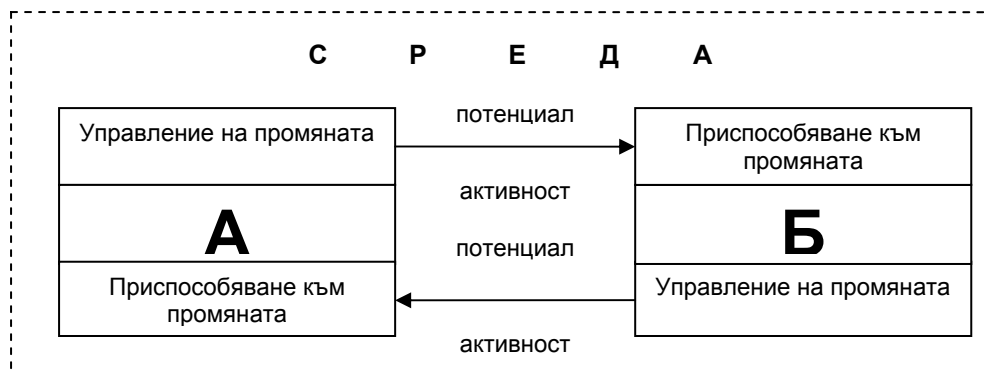
д) неточно дефинирана длъжност – неправилно разработена длъжностна характеристика – съответстващи на длъжностната характеристика качества на личността. В този случай инициативи за промени може да има както от ръководството, така и от личността, заемаща длъжността, при условие, че в модела на длъжностната характеристика (разработен неправилно) има заложен елементи, подсказващи какво точно трябва да се промени в длъжността (място в йерархията, взаимодействие с други звена и длъжности и т.н.), т.е. в неправилно разработената длъжностна характеристика (условно) поради грешка в дефинирането на длъжността се съдържат правилни постановки;

е) неточно дефинирана длъжност – неправилно разработена длъжностна характеристика – качества на личността, несъответстващи на длъжностната характеристика. В случая има също, макар и минимален, шанс за евентуални позитивни промени, но това зависи преди всичко от съдържанието на модела на длъжностната характеристика (дали той не подсказва правилно решение за длъжността) и от самото ръководство, което може да оцени несъответстващото място на длъжността в управленската структура.

Организационно-структурните несъответствия в управленския процес до голяма степен са свързани и с философията на промяната. Промяната като поведение се определя от потенциала и активността на обекта. Когато те са налице, например между два обекта, ако за обекта "А" това ще бъде управление на процеса на промяната, то за обекта "Б" това ще означава приспособяване към въздействията на "А". Възможно е във времето да се развият и обратните процеси, т.е. с по-голяма активност и потенциал да бъде обект "Б", а обект "А" да се приспособява към даденостите на средата. Нагледно връзките могат да се интегрират, както е показано на схема 2.

Схема 2

Промяна – управление и приспособяване (в зависимост от потенциала и активността)



Потенциалът и активността са само предпоставки за промени, но за тяхното използване е нужна посока за насочване и фокусирана цел. Ако те се изберат неправилно и се допуснат субективни преценки, поради изчерпване на потенциала ще се наложи период на приспособяване, който може да продължи различно време до неговото ново възстановяване. При това самият приспособителен процес също може да протече различно:

- активно приспособяване – когато се търсят възможности за влияние на даденостите в една или друга степен. При този случай е възможно и по-бързо възстановяване на потенциала, ако се действа целенасочено и от позицията на реалния остатъчен потенциал;

- пасивно приспособяване – приемане на реалните дадености безусловно. При тези случаи периодът на възстановяване за активно поведение ще бъде подълъг и обикновено се разчита на външни сили за промяна.

Всяка организационно-структурна промяна поражда и поведение на приспособяване. Или това означава, че самият акт на активно поведение и реализацията на определена цел автоматично поставя определени страни в ролята на приспособяващи се към реалните промени (дадености). До голяма степен устойчивостта на управленския процес се определя и от своеобразната "цена" за това приспособяване. Ако е нарушена мярата, може да се провокира мобилизирането на съпротивителните сили към процеса на промяна, което да я постави пред изпитание, или в този случай се поражда съпротивата на промяната. От тази гледна точка всяка фирма, организация пък и обществото си има граници на поносимост на промените. Ако те се преминават, т.е. наруши се мярата, се поражда съпротивителни процеси – поражда се асиметрична промяна. Понеже самият процес на промяна не означава обезателно подобряване на нещо, един от начините за излизането от ситуация на промени, настъпили поради благоприятно стечение на обстоятелствата, влияние на външни сили и т.н., но недовели до желаните резултати, е асиметричната промяна.

Тези разсъждения, адресирани към управленския процес, пораждат и някои въпроси, свързани с несъответствието между проекта за неговата реализация и реалното му изпълнение. По-конкретни несъответствия могат да се открият между:

- правомощията, които дава институцията, и решенията за целите на развитие, които се вземат от субекта на управление – най-често могат да се открият в практиката случаи на превишаването на дадените правомощия или, макар и по-рядко, на тяхното неефективно използване чрез ограничаване в обема или пропускане като възможност;

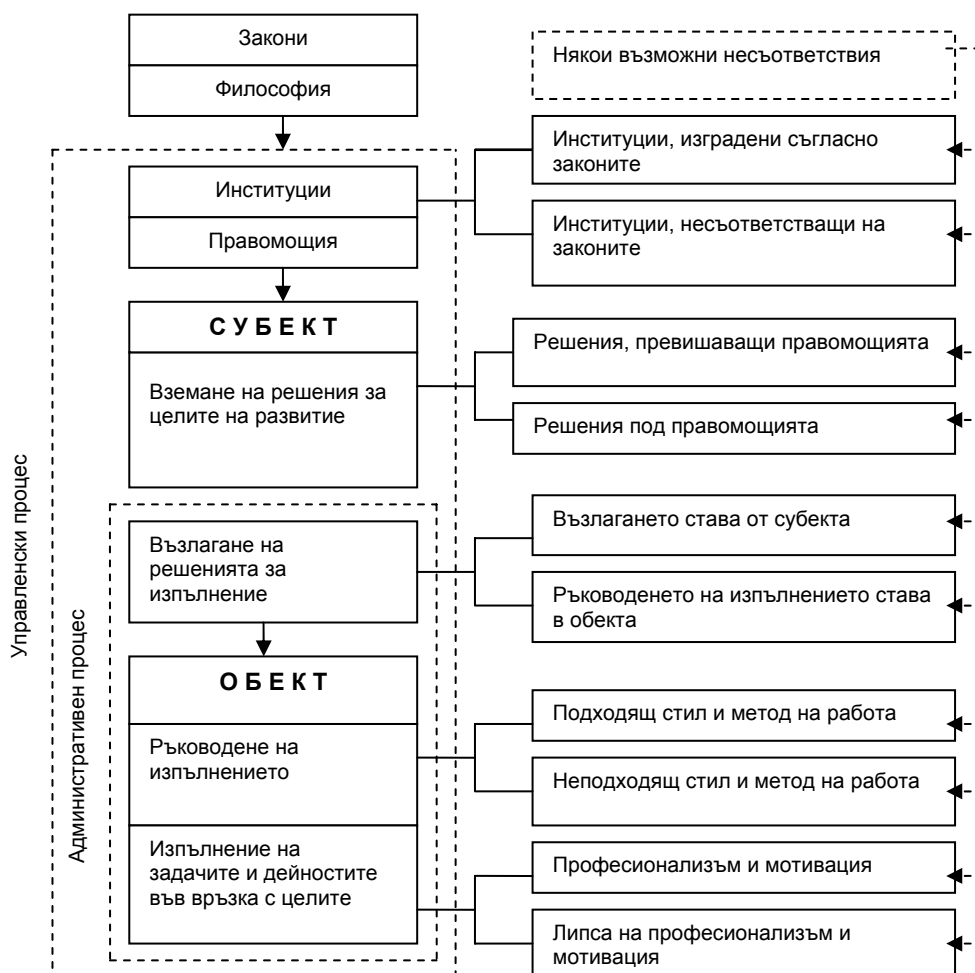
- възлагането за изпълнението на управленското решение и ръководенето на изпълнението – в случая несъответствие може да се породи от обстоятелството, че възлагането на решението е в правомощията на субекта на управление, а ръководенето на изпълнението – в правомощията на обекта на управление;

- ръководенето на изпълнението и изпълнението на задачите и дейностите във връзка с целите – влияние в случая оказват както стилът и методът на работа на ръководителите, така и професионализмът и мотивацията на изпълнителите.

В основата на несъответствията в управленския процес и сериозна трудност в практиката е, че част от процеса на администриране на управленските решения протича в субекта на управление, което при евентуални отклонения от проекта за реализация ще се отрази и на изпълнението в обекта. Затова, когато се търси връзката между целите на управленския процес и администрирането на управленските решения, трябва да се проследи цялата верига – начин и мотивиране на вземането на решенията за целите, начин на възлагане, начин на ръководене на изпълнението и начин на изпълнение. Нагледно тази връзка е представена на схема 3.

Схема 3

Възможни несъответствия при реализацията на управленския процес



В крайна сметка в основата на ефективния управленски процес се налагат точно определени съответствия и ако някъде тази връзка се наруши, това означава влияние върху крайния резултат. Разбира се, първата стъпка в тази насока се дава от системата на съответствие между институции и политически цели. Липсата на съответствие може да доведе до криза в политиката и стопанството и институционална блокада.<sup>1</sup>

Протичането на управленския процес може да се разглежда като последователност от дейности, изпълнявани от човешкия фактор на различни равнища, при различна професионална подготовка, властови ресурс и различна мотивация. Точното определяне на мястото на отделната личност в този процес е резултат от съответствието между изискванията на длъжността и качествата на личността. Това съответствие се осигурява чрез модела на длъжностната характеристика. Ако приемем, че на тази основа може да се проектира протичането на управленския процес, то в зависимост от наличните съответствия или несъответствия в по-малка или в по-голяма степен ще може да се предвиди очакваният резултат. Естествено е, че отклонения ще има и поради влиянието на външната среда, което невинаги може да се предвиди в каква посока ще бъде. Но дори и те да са съобразени или да няма негативно влияние на външната среда, дори да са осигурени най-добрите параметри на съответствие между изискванията на длъжностите и качествата на тези, които ги заемат, отклонения пак са възможни. Защото професионалните задължения могат да се опишат в длъжностни характеристики, но няма как това да стане за човешките отношения. Те са своеобразна фина настройка, която до голяма степен определя величината на крайния резултат. В този смисъл организационно-структурните несъответствия в управленския процес са и по-лесно установими, защото е възможно проектира-нето на процеса. Това обаче не може да стане за поведението на човешкия фактор.

Изводът е, че когато се оценява организационно-структурната страна на управленския процес, по обективни или субективни причини могат да се допуснат различни несъответствия. Но това е все още статиката на несъответствията, тяхното системно-структурно оценяване. Динамиката на тези несъответствия се осигурява от човешкия фактор, респ. от неговото поведение. И не трябва да се смята за изненада например фактът, че при правилно структуриран управленски процес не се постигат очакваните резултати. Това налага успоредно с организационно-структурните несъответствия в управленския процес да се изследват и поведенческите несъответствия. Само тогава може да се направи цялостен анализ на асиметрията в този процес и да се предприемат действия в правилната насока. Всяко друго решение ще бъде само част от общия проблем и без гаранция за успешна реализация.

Асиметрията в управленския процес е обективна даденост. Тя е доказателство за несъвършенството и на най-добрите управленски решения, поради това, че всяко от тях се фокусира само върху отделна страна на

---

<sup>1</sup> Годишник на СА "Д. А.Ценов", Т. С II. 2003, с. 7-43.

проблема. По тази логика, ако са взети определен брой правилни решения, би трябвало да се очаква и най-висок резултат. Но това невинаги е така – именно проблемът за асиметрията между решенията е този, който води до отклоненията, което означава, че например две или три от многото на брой решения могат да се окажат несъвместими, макар и правилно изработени и взети. Асиметрията като обективна даденост налага приспособително поведение на човешкия фактор. Но това не означава пасивно поведение, а активна намеса в установените конкретни несъответствия, така че да се окаже позитивно влияние върху тях.

Все пак възможността за организационно-структурно проектиране на управленския процес позволява да се определят и възможните несъответствия. А тяхното познаване, съобразяване или променяне е един от пътищата за повлияване на ефективността от управлението.

### **Поведенчески несъответствия в управленския процес**

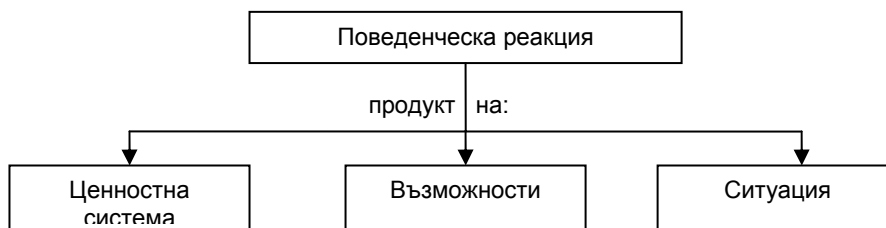
При реализацията на управленския процес могат да възникнат различни ситуации. Те биха могли да се класифицират по различни критерии, но от основно значение е тяхното определяне като ситуации-проблеми и ситуации-възможности.<sup>2</sup> Макар че е възможна трансформацията им една в друга при конкретни параметри на всяка от тях – първата изисква активна управленска намеса, за да се предотвратят евентуални негативни последици, а втората – мобилизиране на усилията за използване на благоприятното съчетаване на обстоятелствата. При това една част от възникващите ситуации могат да бъдат стандартни, т.е. с отработени механизми за реакция на човешкия фактор, а други нестандартни – налагащи творческо отношение и импровизация. Независимо какъв тип е ситуацията, всяка една от тях при реализацията на управленския процес съдържа определен потенциал – позитивен (например ситуацията възможност) и негативен (например ситуацията-проблем). При това не е изключена възможността във времето да се променя и потенциалът на ситуацията, ако е налице съответстващо поведение на човешкия фактор. Например от една и съща ситуация всеки индивидуално ще извлече информация, което означава, че ще се породят и различно поведение. Защото всеки участник в управленския процес е със строго индивидуална ценностна система. При това и възможностите са различни поради различия в образованието, квалификацията, опита, мотивацията и т.н. Или поведенческата реакция на отделната личност при реализацията на управленския процес е комбинация от три основни компонента – ценностна система, възможности и ситуация. Връзката е показана на схема 4.

<sup>2</sup> Каменов, К. Ситуации и поведение на човешкия фактор в управлението. В. Търново, "Абагар", 2006, с 11, 23.



Схема 4

Поведенческа реакция на човешкия фактор

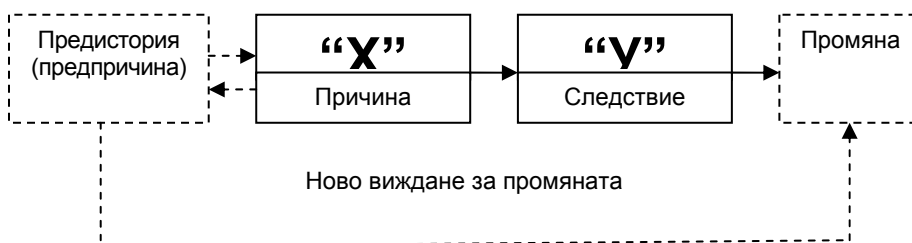


До голяма степен поведенческата реакция на личността се определя от *ценностната система*. Когато последната е правилно и ясно структурирана, може да се очаква и съответстваща поведенческа реакция. Обратният случай – на хаотичност в ценностите и липса на йерархия, означава и непредвидима реакция.

Ако се анализира причинно-следствената връзка на поведенческата реакция на личността, утвърдената логика е, че причината “X” е довела до следствието “Y”. Резултатът (следствието) е конкретен, той може да се оцени по определени критерии, като по този начин да придобие количествени измерения и качествени характеристики. Когато обаче се прави връзка между ценностната система и поведенческата реакция, от съществено значение е да се установи на какво е следствие причината “X”, т.е. появата ѝ е също зависима от нещо и преди да се прояви като такава, тя е имала предистория. Ако това се направи би могло да се даде и по-различна оценка на следствието “Y”, породено от причината “X” (вж. схема 5).

Схема 5

Ново виждане за промяната



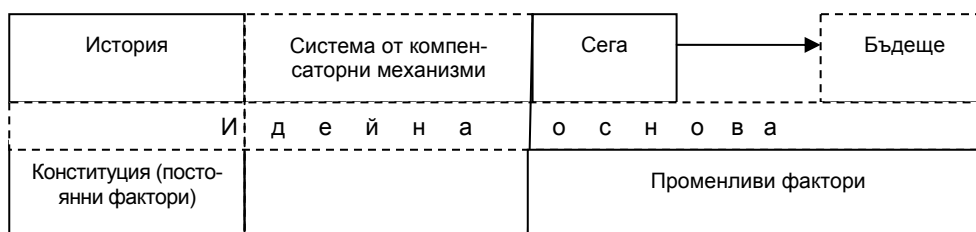
Идейната основа на поведението на отделната личност трябва да се търси главно в историята на формирането на ценностната ѝ система. Тя обикновено остава скрита, защото малко са тези, които познават в детайли

възпитанието в семейната и социалната среда на колегите си в работата. Обикновено вниманието се фокусира върху мотивите в момента за конкретната реакция или евентуално изразените намерения за бъдещето. Дори е възможно и самата личност да не може да даде ясно обяснение защо точно тези страни на ситуацията са привлекли вниманието ѝ и защо точно така мотивира реакцията си от гледна точка на развитието на ситуацията в бъдеще. Това естествено навежда на мисълта до каква степен е възможно да се предвиди поведенческата реакция на личността. Ако за основа послужи само информацията, която получаваме за настоящето като поведение във всеки конкретен момент или за намеренията за евентуална промяна в бъдеще (под влияние на собствената мотивация и на социалната среда), вероятността да се получат неясни сигнали и неясни представи за личността е голяма. Защото при оценката се пропуска конституцията на идейната основа, т.е. историята на формирането на ценностната система. Всичко това показва колко трудно може да се формира един екип само на базата на формални изисквания – образование, възраст, пол, трудов стаж и т.н., и в същото време колко е трудно пък да се открият хора с приблизително еднаква идейна основа от гледна точка на конституцията на ценностите и сходна мотивация от гледна точка на настоящето и бъдещето. Явно проблемът е в компромисите, но доколко и относно какво ще бъдат те – дали ще засягат базови ценности, или мотивирани намерения за промени – от това ще се определи както ефективността на работа, така и животът на екипа.

Разбира се, конституцията на идейната основа на личността е нещо, което няма как да се промени. Това е история и за да може да се повлияе по някакъв начин, възможните средства трябва да се търсят в настоящето. В този смисъл базови ценности, трайно закрепени в поведението на личността, могат да се повлияят само чрез компенсаторни механизми, действащи в настоящето. Във връзка с това между конституцията на идейната основа и нейната променлива част могат да се вградят и съществуващите компенсаторни елементи, които да регулират в определена степен насочеността на базовите ценности и в зависимост от параметрите на социалната среда да се създават условия за проявление на едни или други ценности в поведението на личността (вж. схема 6).

Схема 6

Компенсаторни механизми на конституцията на идейната основа на личността



В качеството на компенсаторен механизъм може да се използва например мотивацията – външна и автомотивация.<sup>3</sup> Да се разчита обаче само на външни стимули – материални и морални, със сигурност не е най-подходящият подход за промяна на поведението на личността. И това е не защото те не могат да влияят, а защото са ограничени по количество и във времето, т.е. не може чрез тях непрекъснато да се компенсират отвън определени вътрешни нагласи на поведение на личността. Ако се разчита само на тях, резултатите не само че могат да не се подобрят, а в определени моменти могат и да се влошат – главно в периода на отсъствие на външни стимули.

С по-голям потенциал като компенсаторен механизъм е автомотивацията. Това означава да се провокира у личността такова поведение, което по вътрешна убеденост ще бъде проявено и поддържано. Не че в случая се пренебрегва материалният момент или моралната подкрепа, но те не са резултат на външни намеси, а на вътрешна убеденост за активност в определена посока, т.е. в случая личността сама мотивира поведението си и постига определени резултати, които ѝ носят материална и морална удовлетвореност. Да се постигне такова поведение не е никак лесно изпълнима задача. За целта са нужни няколко задължителни условия:

- *създаване чрез съответстваща промяна на подходяща социална и професионална среда.* В случая се опира до онази твърде трудна за “разкодиране” сфера на междуличностните отношения. Последните не могат да бъдат обхванати и описани и в най-прецизно разработените длъжностни характеристики, но в същото време влияят изключително много върху поведението на личността. Средата – социална и професионална, може да провокира у личността както активно, така и пасивно поведение, както градивна, така и разрушителна активност. Не са редки случаите, когато във водещи фирми само от едно преместване по хоризонтала, т.е. промяна на социалната среда по препоръка на социалния психолог, се наблюдава съвсем различно, променено в позитивна посока поведение на личността. Това означава, че освен формалните изисквания за заемане на дадена длъжност – образование, трудов стаж и т.н., важно значение има и социално-психологическият портрет на личността. Именно когато той се изгражда, социалният психолог и психоаналитикът могат по твърде деликатен начин да “надникнат” и в конституцията на идейната основа на личността, т.е. да добият представа как се е формирала във времето ценностната ѝ система. Това ще помогне изключително много при създаването на компенсаторния механизъм, чрез който биха могли да се регулират до известна степен определени базови ценности на личността. Придобиването на такава

---

<sup>3</sup> Вж. по-подробно *Маркова, Г.* Изграждане на автомотивация. - Лидер, юли 2005.

информация чрез елементарни анкети и въпроси може само да навреди на опита за създаване на условия за аутомотивация на личността;

- *разработване на система за професионално израстване по хоризонтала.* Както в науката има степени и звания, които отразяват професионалния потенциал на личността, така и за важни и отговорни длъжности трябва да се създадат подобни. Не че не се прилагат такива, но в редица случаи те са повече плод на традиции и своеобразно съчетаване на професионалното израстване с длъжност в йерархията – например длъжността старши контролор, освен че съдържа по-висок професионален потенциал, но много често го издигат в йерархията и като ръководител например и на няколко редови контролори. Възможно е също, когато става дума за последните, да се въведе тристепенна система за професионално израстване и контролор първа степен да получава възнаграждение, колкото ръководителя на звеното (отдела, службата). Сигурно тогава за повечето заети няма да се окаже ценност стремежът за ръководното място на звеното, а с по-голяма мотивираност ще се работи за професионалното израстване. Още повече, че често афинитетът към ръководната длъжност освен с всичко друго се свързва най-вече и с по-високия материален стимул. Разбира се, че това изисква разработване на система за професионално израстване за съответна фирма или организация, почиваща на обективни критерии и обвързана с крайните резултати. В противен случай вместо аутомотивация за професионално развитие може да се породи социално напрежение и да възникнат междуличностни конфликти;

- *враждане в личността на чувството на загриженост и закрила от страна на фирмата.* И най-добрият мениджър сигурно не може да надникне и да разбере какво става в съзнанието на неговите заместници, началници на отдели и изпълнители. Всеки на работното си място носи в себе си позитивите и негативите на живота в семейството, на отношенията със съседите и близки приятели, на обществото, в което живее цяло. В едни случаи това влияе за определено позитивно настроение, но в други личността е просто погълната от други, извънфирмени проблеми. И в двата случая това се отразява пряко на професионалните задължения. При такава ситуация само професионалист (социален психолог, психоаналитик) чрез събеседване може да разбере по определени симптоми, че нещо не е наред и това би се отразило на професионалните задължения. Но това не е достатъчно, ако не последва консултация с ръководството и предложение за решение и намеса с цел оказване на съдействие за решаване на проблема. Много често дори и самото внимание и споделеното от човека с проблеми е достатъчно за една силна аутомотивация впоследствие. Така личността ще гледа на фирмата, организацията не като на място, където се експлоатира трудът ѝ и се оформят конфликти, а като на източник на закрила и разбиране. Именно

при подобен подход биха могли да се преодолеят и някои базови ценности, които не се вменват в позитивната част на ценностната система на личността и биха се отразили негативно върху професионалната ѝ реализация, а оттам и върху фирмата.

И така между базовите ценности (умереност, справедливост и др.), които са в основата на морала, а оттам и на съвестта, автомативацията и външната мотивация, могат да се установят различни степени на съответствие и зависимости. Тяхното анализиране ще позволи да се дадат и различни параметри на поведенческата асиметрия (табл. 2).

Таблица 2

Поведенческа асиметрия, основана на базови ценности и мотивация

| № | Базови ценности        |                          | Мотивация     |           |                  |           |
|---|------------------------|--------------------------|---------------|-----------|------------------|-----------|
|   |                        |                          | Автомотивация |           | Външна мотивация |           |
|   | Правилно структурирани | Неправилно структурирани | Позитивна     | Негативна | Позитивна        | Негативна |
| 1 | X                      |                          | X             |           | X                |           |
| 2 | X                      |                          | X             |           |                  | X         |
| 3 | X                      |                          |               | X         | X                |           |
| 4 | X                      |                          |               | X         |                  | X         |
| 5 |                        | X                        | X             |           | X                |           |
| 6 |                        | X                        | X             |           |                  | X         |
| 7 |                        | X                        |               | X         | X                |           |
| 8 |                        | X                        |               | X         |                  | X         |

Анализът на вариантите, свързани със структурирането на базовите ценности, показва следното:

**Вариант 1.** При него са налице правилно структурирани базови ценности и позитивни автомативация и външна мотивация. Това е вариант, който осигурява възможно най-пълно да се разкрие потенциалът на човешкия фактор. Това, което е от значение при него, е да се поддържа чрез подходящи действия на ръководството равнището на позитивната авто-мотивация. Освен разглежданите вече подходи в зависимост от спецификата на фирмената дейност (респ. дейността на организацията) могат да се търсят и нови, ориентирани преди всичко към свободата на избора на личността. Стремелът трябва да бъде към непрекъснато усъвършенстване на условията, водещи до позитивна автомативация и увеличаване на нейния относителен дял в поведението на личността.

Вариант 2. При него правилно структурираните базови ценности се съчетават с позитивна аутомотивация, но негативна външна мотивация. В случая се сблъскваме най-често с неподходящ стил на ръководството, когато авторитарното поведение на ръководителя ограничава свободата на избор и инициатива на подчинените. Самите те обаче имат нагласата за инициативност и творчество в работата. Не са редки случаите, когато в такива колективи по-свободолюбивите напускат, а другите ограничават своите възможности в рамките на разпорежданията. Естествено е в такива ситуации отговорността за крайните резултати да остава за тези, които дават и предписанията за поведение.

Вариант 3. Тук проблемът е с негативната аутомотивация, съчетана с правилно структурирани базови ценности и позитивна външна мотивация. Може би типичен случай за подобна ситуация е, когато личността е претърпяла разочарование във или извън фирмата, организацията от събития, довели до нейното вътрешно демотивиране. Или в случая се знае какво трябва да се постигне във времето и как да се постигне, налице е и необходимият ресурс, но липсва вътрешната нагласа. С подходяща намеса на социалния психолог или психолог-аналитик биха могли да се преодолеят подобни кризи в поведението на личността.

Вариант 4. Това е вариант, който може да се срещне, когато личност с иначе добре структурирани базови ценности попадне в неподходяща организация, където преобладава авторитарният стил на ръководство, а по лични и професионални причини липсват и стимули за активност. Обикновено в такива фирми и организации престоят е временен, макар че не се изключват и варианти на по-дълго пребиваване, което задълбочава още повече негативната аутомотивация. Това води и до по-строг контрол и санкции отвън, за да се постигнат поставените задачи. В подобна среда трудно се поема отговорност, всеки е активен само в рамките на разпореденото и в зависимост от личните амбиции и стремежа за самореализация на персонала може да се стигне до голямо текучество.

Вариант 5. При него се съчетават неправилно структурирани базови ценности, но позитивна аутомотивация и външна мотивация. По редица причини – семейна, социална, институционална среда и т.н., личността може да има проблеми с базовите ценности, формиращи човешките добродетели. Попадането обаче в подходяща среда, където позитивните примери увличат, и използването на предимствата на стимулите на външната мотивация биха могли да доведат до компенсиране в известна степен на недостатъците от липсата на правилно структурирани базови ценности у личността. Това може спомогне за формирането на отговорно самосъзнание, основано на позитивното въздействие на новата социална и професионална среда. При подобни ситуации е много важна намесата

на социалния психолог, с чиято помощ, опознавайки конституцията на идейната основа на личността, могат да се предприемат и конкретни действия за промяна в поведението. Разбира се, важен момент в подобни ситуации е да се стимулира аутомотивацията, което би дало и по-голяма увереност в действията на личността.

Вариант 6. Това е вариант на недобре структурирани базови ценности, позитивна аутомотивация, но негативна външна мотивация. Може би такъв вариант не се среща често в практиката, но е възможен, макар и рядко. Потенциалът, който се съдържа в случая, е наличието на позитивната аутомотивация, т.е. личността има моралните сили и професионални възможности, осъзнава това и иска промяна на социалния си статус в положителна посока. За такова поведение може да влияе също семейството, или външната социална среда. Проблемът е негативната външна мотивация, която по принцип се смята за една от най-неуспешните мотивации, и ако се остави нерешен чрез промени в ръководството, може да доведе до сериозно текучество. При подобни ситуации професионалният растеж на личността в такава организация е ограничен и вероятността да се търси реализация в друга фирма е голяма.

Вариант 7. При този вариант неправилно структурираните базови ценности се съчетават с негативна аутомотивация, но е налице позитивна външна мотивация. Подобни ситуации показват желание от страна на ръководството за известна промяна в поведението на личността чрез позитивни стимули. Невинаги обаче това може да се случи. Когато времето показва, че няма развитие в правилната посока, най-често се стига до освобождаването на такива служители от фирмата. Помощта на социалния психолог за подобно решение е важна. Ако той не може да види, макар и малки, възможности за компенсиране на негативните базови ценности и всички опити за промяна на средата с цел насочване към позитивна аутомотивация, то работата с такава личност е безсмислена.

Вариант 8. Това е вариант на негативната мотивация и неправилно структурираните базови ценности. Подобни ситуации могат да се развият най-вече при случайно формираните групи, където участниците не се познават добре помежду си, а ръководителите, за да въведат ред, прибягват предимно към негативните стимули. Инициативата на отделната личност в подобна група е сведена до минимум, чакат се само указания и нареждания, в чиито рамки се вместива активността. Като подходящ пример за такива групи могат да послужат тези на лишените от свобода. Макар и рядко, в практиката на някои фирми и организации също биха могли да се открият подобни характеристики. Това се случва най-вече когато са пред фалит и текучеството на целия персонал – ръководители и изпълнители, е голямо. Краят на жизнения цикъл на една такава организация, който обикновено не е много далеч във времето,

слага и край на ситуацията, формирана от три негативно развиващи се фактора.

Влиянието на *ценностната система и възможностите* върху поведенческата реакция на личността може да се приеме за решаващо, но то винаги се пречупва през особеностите на конкретната *ситуация*. Независимо от това дали се отнася за ситуация-възможност или ситуация-проблем, всяка от тях съдържа точно определен потенциал. Понеже ценностната система и възможностите на всяка личност са строго индивидуални, то за всяка конкретна ситуация от различните личности ще се извлече различна по количество и съдържание информация. В конкретен план влияние оказват базовите ценности, образованието, квалификацията, опитът, мотивацията и т.н.

За поведенческата реакция на човешкия фактор при реализацията на управленския процес е важно дали ситуацията е наложена по административен път, или е създадена в процеса на изпълнение на решенията. В първия случай е по-вероятно тя да има стандартен характер, докато във втория ще се характеризира с по-голяма неопределеност. Възможно е и в двата случая ситуацията да имат проблемен характер, но при втория са по-големи възможностите за трансформирането ѝ в процеса на изпълнението в положителни резултати.

Понеже всеки участник в управленския процес ще извлече индивидуално информация от една и съща ситуация, ще се породят и различно поведение към нея. Възможно е обаче, макар и по-рядко, повече от една ситуации да породят еднакво поведение у участниците в управленския процес (табл. 3).

Таблица 3

Ситуации и поведение на участниците в управленския процес

| Участници в управленския процес | Ситуации      |                         |
|---------------------------------|---------------|-------------------------|
|                                 | Една ситуация | Повече от една ситуация |
| Един участник                   | <b>A</b>      | <b>B</b>                |
| Повече от един участник         | <b>C</b>      | <b>D</b>                |

Вариант А. При този вариант има една ситуация и един участник. В случая се отнася за строго индивидуално поведение към конкретната ситуация. Ако тя има стандартен характер и е наложена по административен път, могат да се определят и приблизително точно параметрите, в които ще се развие и конкретният резултат. Контролът на поведението и резултата могат да се осъществят сравнително лесно. Ако обаче ситуацията е възникнала в процеса на изпълнението на решението, тя ще



съдържа в себе си и по-голяма неопределеност, затова няма да има предварителна информация за нея. В случая са от съществена важност възможностите на личността. Поради нестандартното съдържание на такава ситуация голямо значение имат квалификацията, опитът, уменията за ориентация в среда на неопределеност и самоконтролът.

Вариант В. При съчетаването на един участник с повече от една ситуация се създават условия за различно поведение. Последното се определя от характера и съдържанието на ситуацията. Стандартните ситуации с добра структурираност ще осигурят и максимално възможна информация за поведенческа реакция на личността. С по-сложен характер и слабо структурирани са нестандартните ситуации, които се създават текущо при реализацията на управленския процес. Освен невъзможността да се осигури цялата информация често и времето за поведенческа реакция е твърде кратко. Натрупването на повечето такива ситуации в управлението показва, че са налице сериозни проблеми с неговата ефективност. Невъзможността да се отреагира на текущо възникналите нестандартни ситуации често затруднява и реакцията по отношение на стандартните. Това води до проблеми в администрирането, изразени в противоречиви решения по отношение на ръководенето на изпълнението и мудност в протичането на административния процес. За да не се стигне до своеобразна криза в управлението, са необходими спешни мерки по реструктурирането на управленския процес и засилен контрол върху начините, по които се изработват и вземат управленските решения, а също и по отношение ръководенето на тяхното изпълнение.

Вариант С. Когато повече от един участник в управленския процес има отношение към една ситуация, са възможни два варианта на поведение – първият, еднакво отношение към ситуацията и вторият – различно отношение. Обикновено при стандартните ситуации се реализира първият вариант на поведение, а при нестандартните вторият. Не е изключено обаче по чисто субективни преценки и при първия вариант в отделни случаи да е налице различно отношение. Това е показателно за липсата на екипност и противоречия в групата. Възможно е също при нестандартна ситуация да се прояви еднакво поведение, което е показателно за добра екипност и професионална съвместимост по отношение на оценката на различни страни от ситуацията.

Вариант D. Това е типичен случай за екипна дейност и екипно поведение. В процеса на администрирането възникват разнообразни по вид и съдържание ситуации – нестандартни, стандартни, ситуации-възможности, ситуации-проблеми, създадени в текущото изпълнение на задачите, наложени отвън, и т.н. Най-често с тях се срещат групи от персонала, обединени в отдели, служби, временни звена и т.н. При това всеки член на групата има различна квалификация, опит, образование и мотивация. За да се действа адекватно на възникващите ситуации от

позициите на екипната дейност, е важно да бъде изпълнено изискването за колективна квалификация, т.е. това не е най-добрата, а точно определената квалификация, която се свързва със сложността, срока и обема на задачите, които трябва да се изпълнят. Наред с това основно изискване важно значение имат аутомотивацията и външната мотивация. И да е налице професионално съответствие в групата, без подходяща мотивационна нагласа на всеки неин член трудно ще се постигне синхрон в поведението. Ако е изпълнено и това условие, следващата крачка за трансформирането на групата в екип е определянето на подходящия ръководител, който да съчетава прякото ръководене с висок професионализъм. Изпълнението на посочените три изисквания е в основата на изграждането на екипното поведение към различните ситуации, възникващи при реализацията на управленския процес, когато към тях има отношение повече от един участник.

Проблемите за поведенческата реакция при реализацията на управленския процес се адресират както към отделната личност, така и към екипите. За да може обаче да се разчита на ефективно екипно поведение, вниманието трябва да се концентрира върху личността. Това какви са нейните базови ценности, какви са формалните ѝ възможности – образование, опит, квалификация и т.н., каква е моралната ѝ сила са все фактори, които показват и възможностите за съвместяване на поведението на отделните личности. Едва ли има механизъм, който да позволи точното дефиниране и метрифициране на тези фактори, така че да представляват добре структурирана система от елементи на поведението на отделните личности. Асиметрия винаги ще има, но от това до каква степен се познават и контролират конкретните несъответствия, ще се определят и възможностите за разкриване на човешкия потенциал и резултатите от реализацията на управленския процес.