

Проф. д-р ик. н. Камен Каменов

ЗА СИНДРОМА НА ХРОНИЧНАТА УПРАВЛЕНСКА НЕДОСТАТЪЧНОСТ

Управленският процес не е безадресен. Той е насочен към обекта на управление за реализацията на определени цели. Възможни са причини от различно естество, както и действието на разнопосочни фактори, водещи до отклонения от целите. По този начин те могат да бъдат осъществени или само частично изпълнени, а дори и да се осигури постигането им, то да е за сметка на ускореното изчерпване на ресурсния потенциал. Възможните отклонения от целите винаги се съпътстват с конкретни проблеми. Най-общо те могат да се определят като текущо възникнали, действащи за кратко време и такива, които действат за по-дълъг период. Връзка с хроничната управленска недостатъчност (ХУН) имат вторите. Това обаче не означава, че и първите не могат да се трансформират в дългосрочни, ако не се решават своевременно и напълно.

JEL: D23; M11; M12

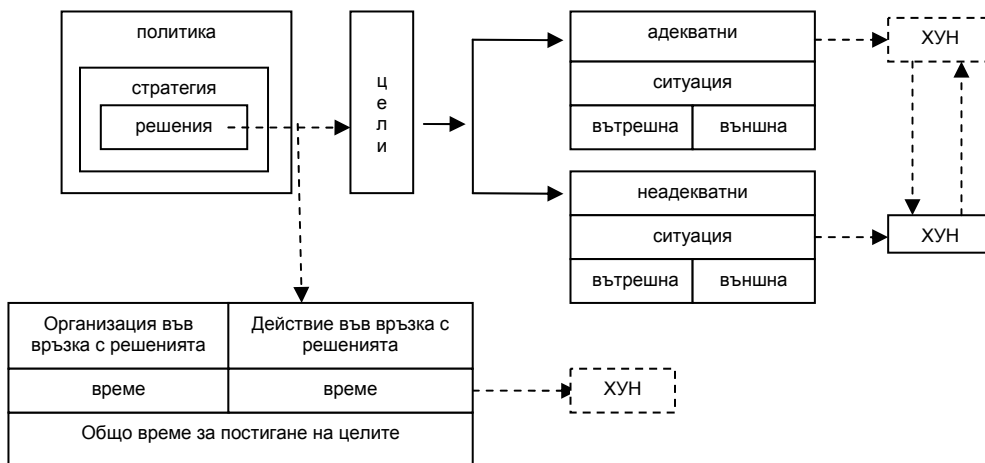
Хроничната управленска недостатъчност се характеризира със струпането на признаци с негативен характер за проблеми, на които дълго време не се е обръщало внимание. С други думи, проблеми има, но те или са пренебрегвани, или се решават непълноценно и по този начин стават хронични. Например, ако се тръгне от законодателната дейност, се наблюдават или чести промени в отделни закони, или липса на необходимите от гледна точка на обществените потребности. Логично е по-нататък да се стигне до институциите, които чрез правомощията си трябва да осигуряват действието на нормативната база. Ясните и точни правомощия или липсата на дублиране (пропускане) на важни функции е предпоставка да се избегне ХУН. Във връзка с това е изключително важно и осигуряването на управленския процес с адекватен на правомощията на институциите субект, позволяващ изработването и вземането на такива управленски решения, които пълноценно реализират целите. Управлението трудно би осигурило желания резултат, ако в неговите рамки не се реализира ефективен административен процес.¹ Това означава отсъствие на бюрократично поведение при възлагането на управленските решения, ръководенето на изпълнението и самото изпълнение.

И така целите са следствие на управленските решения, решенията са свързани с определена стратегия, а тя е в рамките на водената от фирмите и организациите политика. На схема 1 може да се проследи къде е възможна появата на признаци за ХУН.

¹ *Каменов, К.* Управленски процес и мениджърско поведение. Свищов: "Стопански свят", 2007, с. 84.

Схема 1

Възможни места за ХУН



Вижда се обособяването на две критични места за такава недостатъчност – свързани с общото време за постигане на целите и при определянето на цели, неадекватни за вътрешната и външната ситуация. В първия случай от съществено значение са организацията във връзка с взетите управленски решения и последващите действия, а във втория - липсата на достатъчно задълбочен и пространствен анализ на ситуацията. Естествено е, че ако целите са неадекватни на ситуацията, организацията и действието за тяхното постигане се обезсмислят. Но това невинаги е така. Дори и при адекватни на ситуацията цели е възможна появата на проблеми, водещи до ХУН, ако не се отчита динамиката на вътрешните и външните фактори, от които са зависими крайните резултати. По този начин целите, адекватни на ситуацията, по-нататък могат да се окажат неадекватни, и обратно. За да се избегне подобна трансформация, от значение е как ще се реализират организацията и действието във времето относно поставените цели. Именно тук могат да се открият заложените потенциални опасности от възникването на проблеми с дълготраен характер, водещи до ХУН.

Организацията във връзка с управленското решение включва най-общо разполагането във времето при определена последователност и хоризонтална свързаност на дейности, задачи и операции, които трябва да бъдат изпълнени, т.е. да се разположат и логически свържат работите във времето. Действието, свързано с решението, е непосредствената реализация на човешкия потенциал – професионални умения, мотивация и др., при създадената вече организация. В случая са възможни някои комбинации (вж. табл. 1).

Таблица 1

Връзката “организация – действие” за постигането на целите

№	Организация	Действие	Очакван резултат
1.	Правилна	Правилно	Резултатите съответстват на целите и се постигат в срок
2.	Правилна	Неправилно	Възможно е отклонение в резултатите спрямо целите, ако не се коригират действията
3.	Неправилна	Правилно	Забавяне във времето, възможни отклонения от целите
4.	Неправилна	Неправилно	Целите не се реализират, признак за ХУН

Освен четвъртия вариант, където са налице явни признаци за ХУН, потенциална опасност във времето от синдрома за ХУН има и при вариантите 2 и 3, ако не се вземат своевременно регулиращи решения за осигуряване на необходимото съответствие.

Възможни са два подхода за дефинирането на ХУН – институционален и личностен. Първият дава рамката, в която може да се развие такава недостатъчност, а вторият се свързва с професионалните и личните качества на човешкия фактор. Особеното в случая е, че във веригата “институции – субект – обект на управление” като последно звено е личността на определеното работно място и от съответствието на изискванията на заеманата длъжност и качествата на личността зависи в каква степен ще бъдат използвани правомощията, които дават институциите. В този смисъл между двата подхода има тясна връзка и зависимост.

Трайното нарушаване на устойчивостта на управленския процес е в основата на ХУН. Това може да бъде резултат от различни несъответствия. Едно от тях е между целите на политиката и институциите. Възможните варианти са дадени на табл. 2.

Таблица 2

ХУН като резултат на несъответствие между политически цели и институции

№	Политически цели	Институции	Възможности за поява на ХУН
1.	Правилно поставени	Съответстващи	Изключва се ХУН
2.	Правилно поставени	Несъответстващи	При наличието на продължителна институционална блокада - ХУН
3.	Неправилно поставени	Съответстващи	Ако не се коригират целите на политиката - ХУН
4.	Неправилно поставени	Несъответстващи	Криза в политиката и институциите – типично състояние на ХУН

Вариант 1. ХУН се изключва при това равнище на съответствие. Наложителен е обаче контрол върху целепологането и институционалните промени във времето.

Вариант 2. Продължителната институционална блокада е една от основните причини за ХУН.

Вариант 3. Ако не се упражнява ефективен контрол върху целите на политиката, е възможно възникването на проблеми от различно естество (организационни, структурни, кадрови, поведенчески и т.н.), чието развитие и задълбочаване във времето води до ХУН.

Вариант 4. При такова типично състояние на ХУН промяната се очертава като единствен изход. Тя може да бъде във всички сфери на обществения живот и да засегне както политическите субекти, така и институциите.

Всяка институция се свързва с дадена нормативна база, която предопределя нейното поведение. То пък от своя страна осигурява реализирането на целите на политиката. В тази верига на връзки и зависимости водеща е ролята на нормативната база. Последната е резултат на законодателната власт. Самото спазване на законите се възлага на изпълнителната власт, която пък се контролира от създадени за целта институции.² При тези взаимоотношения комбинацията цели - институции - нормативна база има изключително важно значение за устойчивостта на управленския процес. Нарушаването на съответствието във веригата "цели – институции – нормативна база" може да доведе до възникването на проблеми, чието решаване да се удължи до такава степен във времето, че те да придобият хроничен характер. Това означава, че и при възстановяване от формална гледна точка на необходимото съответствие част от тези проблеми ще продължават да съществуват.

Ако анализираме възможните варианти на съответствие между цели и институции, от една страна, и нормативната база, от друга, ще се получат следните възможни варианти, някои от които водят до ХУН (табл. 3).

Таблица 3

ХУН като резултат на несъответствие между цели и институции
и нормативна база

№	Цели и институции	Нормативна база	Възможности за поява на ХУН
1.	Нарушено съответствие	Съвременна	Ако не настъпи промяна в целите и институциите - ХУН
2.	Нарушено съответствие	Остаряла	В случая ХУН се доказва чрез политическата и стопанска криза
3.	Наличие на съответствие	Остаряла	Управленският процес нарушава устойчивостта си от остарялата нормативна база
4.	Наличие на съответствие	Съвременна	Изключва се ХУН

² Вж. по-подробно *Каменов, К.* Управленският процес. В. Търново: "Абагар", 2003, с. 18, 19.

От табл. 3 се вижда, че вариантите 1, 2 и 3 съдържат потенциала на ХУН, макар в различна степен и във връзка с различен вид проблеми. Извън вариант 2, който е доказателство за ХУН, при останалите два може да се говори за евентуална опасност, ако не се вземат адекватни решения на възникналите проблеми. Като се има предвид обстоятелството, че в случая става дума за политически цели, институции и нормативна база, чиято промяна изисква не само политическа воля, но и висок професионализъм, вероятността от възникването на ХУН е голяма. Това се подсилва и от факта, че решаването на самите проблеми изисква сравнително дълги периоди, особено когато се отнася за институции и нормативна база.

Постигането на пълно съответствие между цели и институции, от една страна, и нормативна база, от друга, е нелека задача. Най-често изоставането е в нормативната база, при това на различни етапи то може да засяга различни институции. Това е и една от основните причини за възникването на междуинституционални конфликти, което води до нарушаването на устойчивостта на управленския процес.

Разграничаването на управленския от административния процес е от значение, за да се дефинират основно отговорностите за взетите управленски решения за целите на развитието на фирмите и организациите от тези за изпълнението. На практика една от основните трудности е, че част от процеса на администриране на решенията протича в субекта на управление, което при евентуални отклонения от замисъла на решенията ще се отрази и на изпълнението в обекта. Затова, когато се търси връзката между целите на управлението (решенията за тях) и администрирането на управленските решения, би трябвало това да се проследи по цялата верига.³ Несъответствията са възможни във връзка с различни комбинации, което дава основание за възникване на отделни проблеми, криещи опасност от ХУН.

На табл. 4 са представени вариантите, при които е възможно да се провокира ХУН. Вижда се, че само вариант 1 изключва ХУН. При всички останали са налице несъответствия, които пораждат различни проблеми в зависимост от това къде са възникнали. Всеки проблем може да бъде в основата на ХУН, ако той не се реши своевременно и напълно. При това за всяка фирма и организация слабите места, свързани с несъответствието между целите на управлението (решенията за тях) и административния процес, могат да се появят в различно време и по различен начин, което прави невъзможно да се използва един и същи подход за тяхното преодоляване. В този смисъл, за да се избегне ХУН, е необходим както висок професионализъм, така и творчески подход към решаването на всеки конкретен проблем.

³ Вж. по-подробно *Каменов, К.* Администриране и поведение в управлението. В. Търново, "Абагар", 2005, с. 11 и 12..

Таблица 4

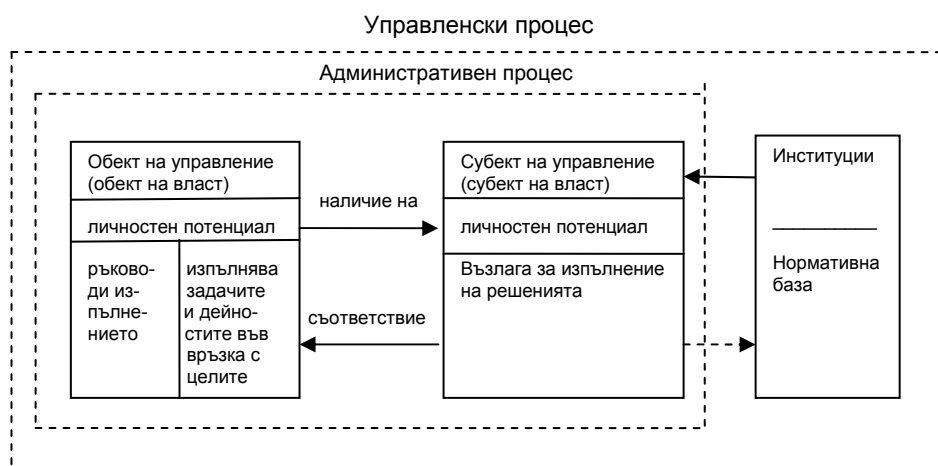
ХУН като резултат на несъответствие между целите на управлението и административния процес

№	Цели на управлението (решенията за тях)	Начин на възлагане	Начин на ръководене на изпълнението	Начин на изпълнение	Възможности за поява на ХУН
1.	Правилно поставени	Правилно възложени	Правилно ръководени	Правилно изпълнени	Изключва се ХУН
2.	Неправилно поставени	Правилно възложени	Правилно ръководени	Правилно изпълнени	Възможна ХУН
3.	Правилно поставени	Неправилно възложени	Правилно ръководени	Правилно изпълнени	Възможна ХУН
4.	Неправилно поставени	Неправилно възложени	Правилно ръководени	Правилно изпълнени	Възможна ХУН
5.	Правилно поставени	Правилно възложени	Неправилно ръководени	Правилно изпълнени	Възможна ХУН
6.	Неправилно поставени	Неправилно възложени	Правилно ръководени	Правилно изпълнени	Възможна ХУН
7.	Правилно поставени	Правилно възложени	Неправилно ръководени	Правилно изпълнени	Възможна ХУН
8.	Неправилно поставени	Правилно възложени	Правилно ръководени	Неправилно изпълнени	Възможна ХУН
9.	Правилно поставени	Правилно възложени	Неправилно ръководени	Неправилно изпълнени	Възможна ХУН
10.	Неправилно поставени	Правилно възложени	Неправилно ръководени	Неправилно изпълнени	Възможна ХУН
11.	Правилно поставени	Неправилно възложени	Неправилно ръководени	Неправилно изпълнени	Възможна ХУН
12.	Неправилно поставени	Неправилно възложени	Неправилно ръководени	Неправилно изпълнени	Възможна ХУН

Административният процес е този, който на практика трансформира взетите управленски решения в конкретни резултати (поставени като цели). По този начин възлагането на управленското решение, ръководенето на изпълнението и самото изпълнение са най-важни за ефективността на управлението. Те са пряко свързани с личностния потенциал и чрез организацията и действието във връзка с решенията (вж. схема 1) на практика го реализират.

Институциите и нормативната база са определящи за ефективния управленски процес, но без съответстващ личностен потенциал те могат да се окажат само добра рамка, в която липсва съдържание. В структурата на административния процес личностният потенциал се реализира в субекта като възлагач за изпълнение на управленските решения и в обекта като ръководещ изпълнението на решенията (вж. схема 2).

Съответствие в потенциалите на обекта и субекта на управление



Двустранната връзка между обекта и субекта на власт позволява гъвкав подход при реализацията на управленския процес. Връзката между субекта и институцията е едностранна, което означава, че всяка институция дава точно определени правомощия за вземане на съответни управленски решения от субекта на власт. Тези правомощия са резултат от съответна нормативна база – закони, постановления, правилници и др. На схема 2 възможните инициативи за промяна са представени чрез прекъснатата линия.

Ако институциите и нормативната база съдържат необходимия потенциал за ефективен управленски процес, то реалното му осъществяване зависи от личностния потенциал. Към него се предявяват различни изисквания, някои от които засягат определящи за ефективната реализация на управленския процес качества, а други имат частен характер в зависимост от фирмата или организацията. Основополагащите за личностния потенциал качества, независимо от характера на фирмената дейност, ще определим като базови. Към тях могат да се отнесат:

- професионализъм;
- мотивация;
- постоянна и градивно насочена воля за действие;
- стремеж към себедоказване чрез личен и фирмен успех;
- привързаност към фирмата, организацията;
- умение да се провокира позитивна активност;
- качества за работа в екип.

Определянето на тези седем базови качества (вж. схема 3), които трябва да притежава личността, за да е налице необходимият потенциал за ефективна реализация на управленския процес, е резултат от наши широки

консултации с работодателите, мениджърите и други заинтересувани от формирането на пълноценен личностен потенциал на всяко работно място лица.

Схема 3



Човек реализира личностния си потенциал във времето. В този смисъл като социално-продуктивна единица той е негова функция. Посочените седем базови качества на личността имат пряка връзка с организацията и действието във времето на всяко работно място, във всеки екип. При това във всеки индивид тези качества са дефинирани по различен начин и развити до различно равнище, което означава, че в един екип ще участват личности с различни базови качества. Ако съществува трайно несъответствие в базовите качества на личността и екипа е налице предпоставка за ХУН.

За самата личност базовите качества могат да имат асиметрични оценки, което означава, че са налице резерви за използването на потенциала ѝ. Ако приемем шестобалната система за оценяване и елиминираме крайните оценки 2 и 6, може да се получи представената на табл. 5 примерна структура на базовите качества на личността. (Чрез таблицата се цели само илюстрирането на оценяването на базовите качества. За нуждите на практиката могат да се използват различни варианти – точкова система, оценки или точкова система с коефициенти за значимост на отделните базови качества и др.)

Таблица 5

Примерни оценки за базовите качества на личността

№	Базови качества на личността	Оценка		
		Много добра	Добра	Задоволителна
1	Професионализъм	x		
2	Мотивация		x	
3	Постоянна и градивно насочена воля за действие			x
4	Стремеж към себедоказване чрез личен и фирмен успех			x
5	Привързаност към фирмата, организацията		x	
6	Умение да се провокира позитивна активност			x
7	Качества за работа в екип		x	

Анализът на оценките от табл. 5 показва, че високият професионализъм не кореспондира с такива качества като “постоянна и градивно насочена воля за действие”, “стремеж към себедоказване чрез личен и фирмен успех” и “умение да се провокира позитивна активност”. Тези качества, съчетани с добрата оценка за “мотивация”, “привързаност към фирмата, организацията” и “качества за работа в екип” показват, че в личността има неизползван потенциал. Асиметричната оценка за някои от качествата е реална предпоставка за ХУН, ако в случая индивидът участва в административния процес чрез възлагане на управленските решения за изпълнение или ръководенето на самото изпълнение, т.е. заема ръководна длъжност. Изводът, който се налага, е, че залагането единствено и само на високия професионализъм е важно, но недостатъчно условие за ефективен управленски процес. Защото такива качества като “постоянна и градивно насочена воля за действие” или “стремеж към себедоказване” и “умението да се провокира позитивна активност” се изграждат в личността през целия ѝ живот. Нещо повече, те са част от базовите ценности в ценностната система на личността, формирани от първите съзнателни години. В този смисъл всеки ръководител или изпълнител трябва да се оценява не само от гледна точка на чисто професионалните качества, но и от позицията на останалите базови качества, защото те са в основата на активното използване на уменията. Разбира се, без професионализма останалите качества значително намаляват или губят своята значимост, но не по-малко опасно е когато високият професионализъм не е съчетан с тях.

Провокирането на ХУН от личностното поведение е трудно за дефиниране по няколко основни причини: *първо*, много често няма ясни симптоми за характера на междуличностните отношения; *второ*, съществува възможност самооценката на личността да не съвпада с тази на

ръководството и колегиалната оценка; *трето*, всяка личност може да преценява по различен начин и от позициите на различен потенциал възникналите ситуации, което може да доведе до конфликт на интереси и т.н.

За отделната личност е важно как мисли и разсъждава за собственото си поведение и дали има вярна преценка за отношението на другите към нея. Липсата на обективност в тази насока може да доведе до сериозни разминавания, което е съществен демотиватор за пълноценното разкриване на личностния потенциал. За възможните несъответствия в оценяването и самооценката могат да се посочат различни варианти (табл. 6).

Таблица 6

ХУН като резултат на несъответствие по оценяването и самооценката на базовите качества

№	Вид оценяване	Професионализъм			Мотивация			Постоянна и градивно насочена воля за действие			Стремеж към себедоказване чрез личен и фирмен успех			Привързаност към фирмата			Умение да се провокира позитивна активност			Качества за работа в екип		
		Оценки			Оценки			Оценки			Оценки			Оценки			Оценки					
		мн. д.	д.	зад.	мн. д.	д.	зад.	мн. д.	д.	зад.	мн. д.	д.	зад.	мн. д.	д.	зад.	мн. д.	д.	зад.			
1	Самооценка	x			x		x			x			x			x						
2	Оценка на ръководителя		x		x			x			x			x			x					
3	Колегиална оценка		x		x			x			x			x			x					

Самооценката и външната оценка във връзка с базовите качества засяга неформалните отношения в колектива. Лесно може да се заключи, че при необходимото образование и квалификации личността трябва да бъде поставена в групата на "професионалиста", но това е само една възможност. От тези формални изисквания до реалната професионална изява може да има значително разминаване. При това нито една диплома или документ за квалификация не съдържа оценка за такива качества като постоянна и градивно насочена воля за действие или умение да се провокира позитивна активност. Те са продукт на ценности, които личността придобива във всички социални структури – семейство, училище, университет, приятелска среда и т.н. Без тези качества чисто формалните изисквания за професионализъм могат да бъдат дори подвеждащи, което във времето да доведе до

натрупването на много негативи в организацията или фирмата, особено ако личността заема отговорна длъжност. Така при напълно изпълнени формални изисквания може да се провокира ХУН.

Съответствието между самооценката и външната оценка (на ръководителя и колегиалната) може да се окаже много съществена за автомативацията на отделната личност. Това може да се осъществи в диапазона от пълно покриване на оценките до пълно разминаване. На табл. 7 е показан примерен вариант на съответствие в някои от базовите оценки с тези на ръководителя и колегите, а в други несъответствие.

Таблица 7

ХУН като несъответствие между самооценката и външното оценяване

№	Вид оценяване	Съответствие с оценката на ръководителя			Съответствие на колегиалната оценка		
		пълно	частично	пълно	пълно	частично	пълно
1	самооценка	x			x		
2	самооценка			x			x
3	самооценка		x			x	
4	самооценка	x					x
5	самооценка			x	x		
6	самооценка		x		x		
7	самооценка	x				x	
8	самооценка		x				x

9

На табл. 7 са дадени само някои от възможните варианти на несъответствие между самооценката на личността и външното оценяване. Можем да приемем, че макар и възможни, крайните варианти 1 и 2 – съответно на пълно съответствие и пълно несъответствие, се случват по-рядко поради факта, че се отнася за седем базови качества и тристепенна оценка. Най-вероятно е да се попадне на вариант за частично несъответствие между самооценката и външната оценка (табл. 7). В случая обаче съвсем не е без значение каква е степента на това несъответствие, тъй като изключихме варианти на пълното несъответствие, защото в такива случаи просто личността е на абсолютно неподходящо място в административната структура и с присъствието си значително усложнява управленския процес, остава да се приеме определена граница на процента на несъответствие, от която по-нататък се създава реална опасност от ХУН.

От табл. 6 се вижда, че самооценката на седемте базови качества и външната оценка съвпадат само по 4 от тях – мотивация, стремеж към себедоказване чрез личен и фирмен успех - привързаност към фирмата, организацията и умение да се провокира позитивна активност. При това само

за мотивацията е налице покритие на самооценката с външната оценка – на ръководителя и колегиалната. Общо от 14 поставени външни оценки 4 се покриват със самооценката, като само една напълно. Процентът на покритие е 28, което е показател за съществено разминаване между самооценка и външна оценка.

Колкото е по-голяма асиметрията в последните, толкова по-голяма вероятност има за възникването на ХУН, ако това вече не е станало реалност. В този смисъл границата от 50-те процента на несъответствие би могла да се приеме за критична. Може да се каже, че фирмите и организациите, в които тя е преминала, притежават ХУН. Защото в междуличностните отношения вече са натрупани достатъчно разнопосочни интереси, които не могат да компенсират иначе един правилно структуриран в технологично отношение управленски процес.

Освен оценъчните несъответствия източник на ХУН може да бъде и начинът, по който се упражнява властта. Това би могло да стане в случаи като:

- Упражняването на власт е свързано с по-малко предвиждане и повече конюнктура. Липсата на прозорливост и далновидност не се понася за дълго от подчинените и започват конфликти, които се ориентират впоследствие срещу притежаващите власт.

- Наличието на санкции, произтичащо от притежаваната власт, да става само когато е необходимо. От тях страдат единици, но хаосът и безредието засягат всички. Безконтролното санкциониране внася напрежение и страх у подчинения.

- Властта да се използва дозирано спрямо това какъв тип ситуация е възникнала. Използването на цялата предоставена власт може да доведе до сериозни мотивационни проблеми.

- Подчинените не трябва да изпитват страх от властта, а потребност за лична и колективна защита, когато това се наложи. Известна е философската теза, че убедените против собствената си воля запазват първоначалните си убеждения. Страхът от ръководителя като овластен да санкционира, както и очакването за стимул не могат да бъдат постоянни източници за активност на подчинените, ако липсва действителна мотивираност. Това би донесло временен успех, но трудно ще се получат стратегически резултати. За да се разчита на успех в стратегически план, подчинените трябва да чувстват промяната като част от собственото си развитие. Безразличието към характера и вида на промяната не може да се компенсира с власт или повече власт. Всеки опит това да стане практика в управлението крие реална опасност от появата на ХУН. По-разумно е да се потърсят причините, които могат да бъдат различни за всеки конкретен случай. Сред по-важните са: неясни цели; пренебрегнати лични и групови интереси; непостижими за личния потенциал цели; несъответствие между самооценка и външно оценяване и др.

Използването на властта от ръководителите като основно средство за решаване на съществуващите проблеми е подход, с който не трябва да се прекалява. Нещо повече, възможно е част от проблемите дори да се задълбочат, което е реална предпоставка за ХУН. Наистина има критични състояния, излизането от които може да стане само чрез използване на власт, но както вече беше посочено, не обезателно на цялата власт, а на точно определената от ситуацията. Именно непремереното използване на властта от ръководителя кара подчинените да изпитват страх от нея. Ако в една фирма или организация всички проблеми се решават с цялата предоставена власт, това може да се приеме като сигурен симптом за ХУН.

Правилното използване на властта от ръководителите има пряка връзка с разгледаните седем качества на личността. Колкото е по-голяма асиметрията при самооценката на ръководителя и външното оценяване (от ръководители на същото равнище и висшестоящи), толкова по-неефективно се използва властта за решаването на проблемите. За оценяването на ръководителите в административните структури могат да се включат по подходящ начин и подчинените, което трябва да стане след предварително прецизиране на подхода за това. В противен случай може да се стигне до неправилно оценяване.

В управленската практика възникват проблеми от различен характер и с различна сложност, изискващи отношение на ръководителя към тях. Това се изразява чрез начина, по който той мисли и разсъждава за проблемите, преди да пристъпи към конкретно действие за решаването им. Възможни варианти на поведение на ръководителя са представени на табл. 8.

Таблица 8

Отношение на ръководителя към проблемите

№	Варианти за проявление на проблемите	Отношение на ръководителя	Поведение	Възможности за ХУН
1	Различни проблеми	Мисли и разсъждава по един и същ начин	Преднамерено	Съществуват
2	Един и същ проблем	Мисли и разсъждава по различен начин	Аналитично	Не съществуват, но при условие, че проблемът се решава в срок и напълно - опасност от разтакаване във времето
3	Точно определен проблем	Мисли и разсъждава по конкретен начин	Оперативно	Не съществуват, но при условие, че не се губи стратегическият поглед за ситуацията

Показаният на табл. 8 вариант на отношение на ръководителя към проблемите е само един от възможните. При останалите в различна степен са налице предпоставки за ХУН. Това е изразено по-ярко при следните варианти:

Вариант 1 – “различни проблеми – мисли и разсъждава по конкретен начин”. Тук подходът на оперативното поведение е подходящ само при едно условие – че е възможно да бъдат обхванати и решени в срок всички проблеми. В противен случай за сметка на едни проблеми ще останат нерешени други, които във времето могат да доведат до ХУН.

Вариант 2 – “различни проблеми – мисли и разсъждава по различен начин”. Естествено е аналитичното поведение да се свързва с различно отношение към проблемите. При такъв подход могат да се търсят и общи черти между тях, което да доведе и до по-бързото и по-ефективното им решаване. При подобно поведение опасности от ХУН не съществуват, стига решаването на проблемите да стане в необходимите срокове.

Вариант 3 – “един и същ проблем – мисли и разсъждава по един и същ начин”. Преднамереното поведение е оправдано и се основава на постоянните характеристики на проблема. Опасност от ХУН не съществува, ако проблемът не се развие във времето и придобие нови характеристики.

Вариант 4 – “един и същ проблем – мисли и разсъждава по конкретен начин”. Това е усъвършенстван вариант на предходния. Оперативното поведение отчита евентуалните промени в проблемната ситуация и е напълно подходящо. Изключва се ХУН.

Вариант 5 – “точно определен проблем – мисли и разсъждава по един и същ начин”. Преднамереното поведение при точни параметри на проблемната ситуация е не само неподходящо, но може да провокира усложняване на проблема, както и възникването на нови. Налице е явна опасност от ХУН. Само в един случай може да се очаква решаване на проблема – ако предварителната нагласа на ръководителя отговаря на параметрите и съдържанието му, което е малко вероятно.

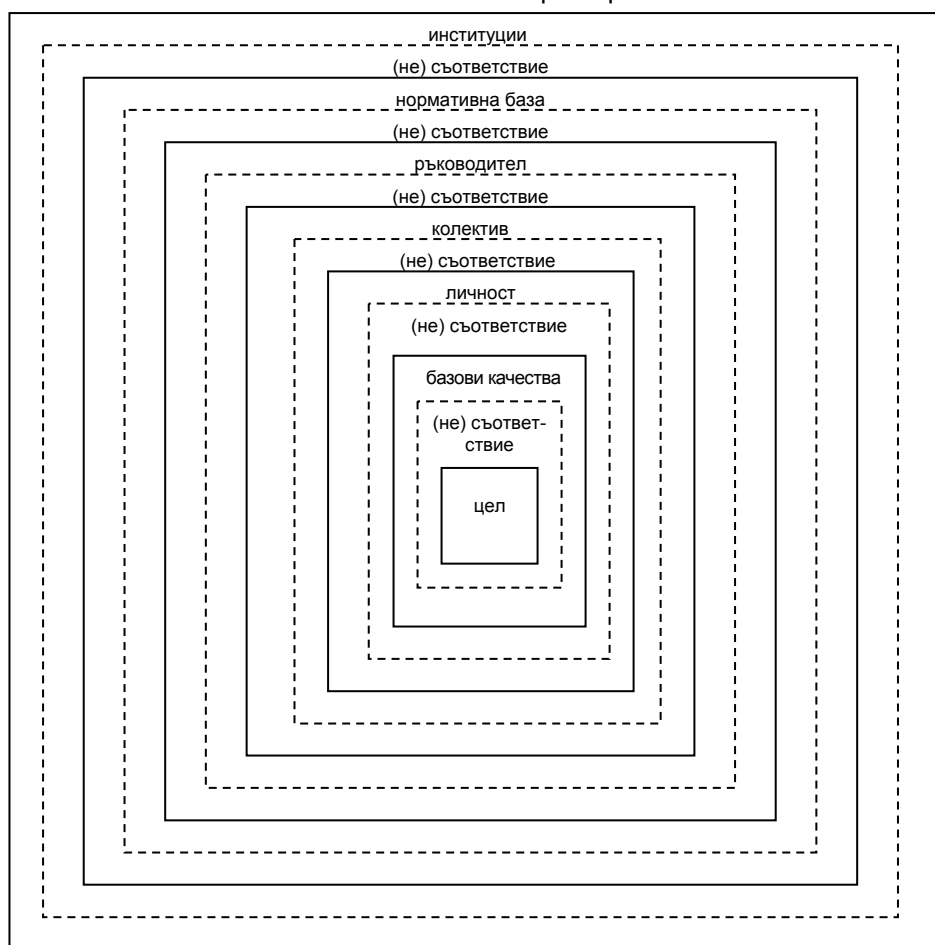
Вариант 6 – “точно определен проблем – мисли и разсъждава по различен начин”. Аналитичното поведение при ясно дефиниран проблем е неоправдано. На практика това води до бюрократизиране на управленския процес, по-конкретно изразено в бавни и мудни административни услуги, излишен педантизъм, което по същество е предпоставка за ХУН. Това се засилва още повече от евентуалното удължаване на срока за решаване на проблема.

Във всички разгледани варианти става въпрос за предварителна нагласа на ръководителя за решаване на проблемите, т.е. мисли и разсъждения, формиращи неговото отношение като мисловен модел за въздействие върху проблемните ситуации. За да не се стигне до ХУН, както беше посочено в някои от вариантите, е важно тези състояния да се преценят чрез методите на управленската диагностика. Възможно решение би могъл да бъде и колективният или малкогрупов подход на предварително обсъждане на проблемите. При по-сложни проблемни ситуации могат да се използват и експертни консултации. Независимо от това кой вариант ще бъде избран, целта е една – да се избегне евентуален неправилен подход за решаване на евентуалните проблеми, което е превантивна мярка и срещу възможното възникване на ХУН.

Двата подхода за дефиниране на ХУН – институционален и личностен, се основават на една обща причина – несъответствието. В първия случай тя засяга технологията за протичане на управленския процес, а във втория – поведението на човешкия фактор. Взаимна връзка между тях е показана на схема 4.

Схема 4

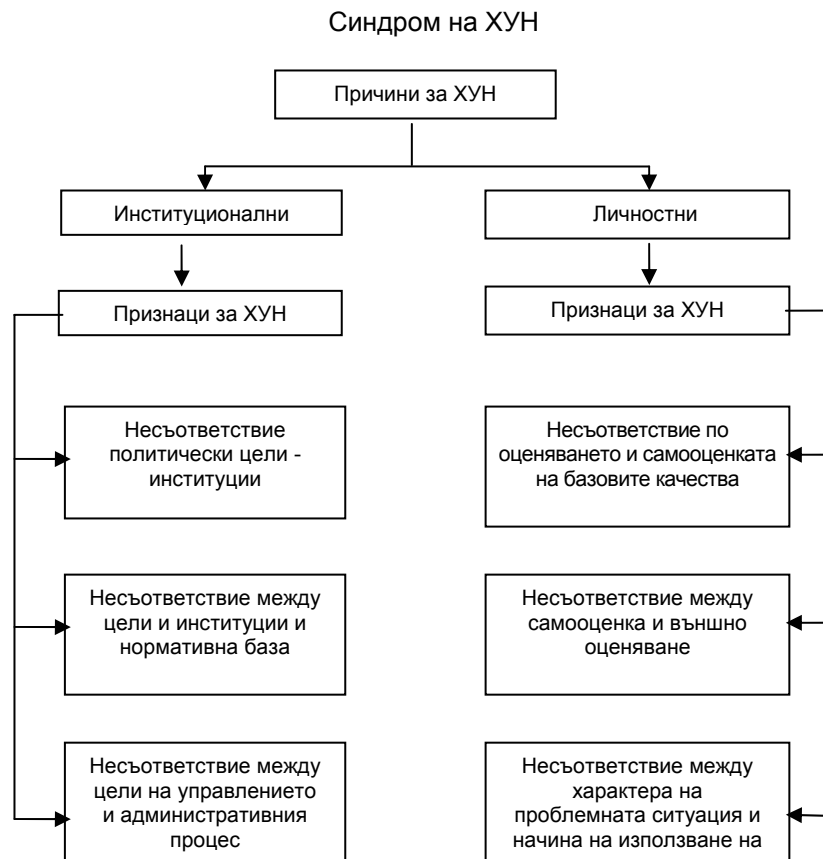
Несъответствието като фактор за ХУН



Това, което може да осигури превръщането на целта в реален резултат, е ефективният управленски процес. Наличието на ХУН като резултат от технологични и поведенчески несъответствия води до нарушаване на устойчивостта на управленския процес. От степента на това нарушаване ще се определя и отклонението от поставените цели.

Конкретните варианти на несъответствие при институционалния и личностния подход за дефиниране на ХУН са обобщени на схема 5.

Схема 5



Институционалните несъответствия са свързани с технологията на управленския процес, докато личностните са адресирани към поведението на човешкия фактор. Проблемът е в това къде да се търсят приоритетите за намеса с цел предотвратяване на ХУН. Ако се тръгне от технологията, това означава да се инвестират усилия върху подобряването на устойчивостта на управленския процес чрез институционални промени, промени в нормативната база и администрирането. Предимство в случая е създаването на ефективен управленски процес. Ако приоритетите се насочат към човешкия фактор, това означава акцентът да се постави върху квалификацията, мотивацията и върху

базовите качества на личността, които вече бяха разгледани. Предимството е по-висока ефективност при разкриването на човешкия потенциал.

Разбира се, в практиката на управлението е най-добре да се променят успоредно с цел предотвратяване на ХУН както технологичният процес, така и човешкият фактор. Това обаче невинаги е възможно, за което влияят редица фактори – външна среда, политика и т.н. В този смисъл има вероятност за известна неравномерност при разпределяне на приоритетите. Тяхното насочване към създаването на добре структуриран и устойчив управленски процес може да осигури по-пълноценно използване на потенциала на човешкия фактор, защото към даден момент той е точно определен, а неговата промяна е твърде бавна във времето. Формирането на базовите качества у личността не може да стане с един нормативен акт или решение. Професионализъмът, мотивацията, придобиването на качества за работа в екип и т.н. се осигуряват за продължителен период. Поради тази причина един ефективен управленски процес може да осигури използването на наличния потенциал у човешкия фактор в по-голяма степен. В обратния случай – при неправилно структуриран управленски процес, макар и при наличен висок потенциал на човешкия фактор, той може да не се използва пълноценно. Във връзка с това поставянето на ударението върху създаването на устойчив управленски процес и воденето на правилна кадрова политика е най-доброто съчетаване на приоритети за предотвратяването на ХУН.

*

Накрая може да се обобщи, че предпоставките за ХУН са заложи в самата технология на управленския процес. Разгледаните варианти на несъответствие показват, че симптоми за такава недостатъчност могат да се открият на различни места при реализацията на крайните цели. Тяхното своевременно диагностициране и преодоляване чрез организационни и структурни промени е едно от условията за осигуряването на ефективен управленски процес. Що се отнася до човешкия фактор и използването на властта, могат да се определят предварително онези критични точки, които биха провокирали ХУН. Това не е лесна задача, тъй като от личностното поведение невинаги могат да се открият ясни симптоми, насочващи към тази недостатъчност. Ето защо с такава дейност трябва да се натоварят специалисти с различен профил – икономисти, социолози, системни организатори, психолози и др. Те са и хората, които могат да осигурят необходимата профилактика на управленския процес с цел предотвратяване на хроничната управленска недостатъчност.

8.1.2008 г.