

УПРАВЛЕНИЕ ЧРЕЗ ЦЕЛИ В ЕКИПНА СРЕДА

MANAGEMENT BY OBJECTIVES IN TEAM ENVIRONMENT

Kristian Hadjiev

*Department of Business administration, New Bulgarian University, Bulgaria,
E-mail: khadjiev@nbu.bg*

Abstract. The report's objects of research are the main requirements in the process of formulating the team goals. It's focus lies on self-managed work teams (SMWT) – a group of workers, responsible for management and execution of specific tasks, related with production and realization of goods and services for the internal and external consumer. In other words, the structural characteristics of SMWT are being analyzed. The efforts are directed towards the formulation of specific goals, division of roles and responsibilities, methods of taking decisions, SMWT leadership and functions of the leader.

Keywords: SMART-concept (Specific, Measurable, Achievable, Result-oriented, Time constraint), management by objectives (MBO), management by results (MBR), team environment, SMWT (Self-managed work teams), leadership.

1. Въведение

В доклада обект на изследване са основните изисквания в процеса на формулиране на екипните цели. Фокусът се поставя върху *самоуправляващите се работни екипи (СУРЕ)* - група служители, които са отговорни за **управлението и изпълнението на специфични задачи**, свързани с производството и реализацията на стоки или услуги, предназначени за вътрешен или външен потребител. [1] По-конкретно се анализират структурните характеристики на СУРЕ. Усилията се насочват към формулиране на специфичните общи цели, разпределяне на роли и отговорности, методи за вземане на решения, лидерство и функции на ръководителя на СУРЕ.

Екипите функционират в среда с висока степен на риск и неопределеност. Това се обуславя от уникалността на извършваните дейности, свързани с реализирането на специфичните цели на СУРЕ. В този смисъл управлението на екипи изисква особено внимание в сравнение с традиционния организационен мениджмънт. Изграждането на екипа е целенасочен и систематичен процес, който има за задача да улесни израстването на една група от специалисти в единна и ефективна работна единица. Структурните характеристики включват както много видими фактори (например големина на екипа), така и невидими, като модели за вземане на решения. Те въздействат върху изпълнението (резултатите) на

СУРЕ. Например, неясните цели блокират процеса на разработване и прилагане на адекватни работни процедури. Големината на екипа има пряка връзка с проблемите в междуличностния процес и постигането на автономност. Правилната комбинация от служители позволява да се вземат ефективни решения. По-големите групи имат трудности с поддържането на физическа близост и разпределянето на роли и отговорности. Това влияе много силно върху другите измерения на екипа като например, среда и работни процеси. Лидерът на СУРЕ е ключов фактор, който осигурява баланс и фокус върху непосредствените резултати в полза на потребителите, които генерират възвращаемост, върху служителите, които създават ценности и акционерите, които осигуряват възможности (т.нар. балансирана организационна култура).

Внедряването на СУРЕ в организационната практика, изисква промяна в ценностната система. Вниманието се концентрира върху качеството и готовността на човешкия капитал. Ролята на ръководителите (лидерите) е определяща, тъй като те трябва да формулират култура, в съответствие със специфичните структурни характеристики на СУРЕ. Част от проектите за прилагане на екипния подход в управлението не постигат очакваните резултати или се провалят тотално. Основните проблеми са свързани с поведението на лидерите.

В българската социална практика СУРЕ концепцията е все още непопулярна. Липсва необходимото ниво на информираност и компетентност на висшите ръководители. Сложността на проблемите се подценява. Те се разглеждат като оперативни, а не стратегически и се възлагат на по-ниските нива. Организационните структури следват функционално бюрократичния модел. Корпоративната култура се развива с ценностите на новия подход (доверие, непрекъснато учене и усъвършенстване) и формира неблагоприятна среда за прилагането му.

СУРЕ концепцията е управленска парадигма с доказана ефективност, която изисква **адекватно целеполагане** и реструктуриране на индивидуалните работни роли.

2. Формулиране на екипните цели – основни изисквания

2.1. SMART-цели на екипа¹: специфични, измерими, постижими, ориентирани към резултати и времево ограничени

¹ Произходът (авторството) на концепцията за SMART целите е неизвестен, знае се обаче, че през 50-те години на XX век Питър Дракър е използвал подобна класификация. **Акронимът SMART – Specific (специфични), Measurable (измерими), Achievable (реализуеми), Result-oriented (ориентирани към конкретни нива на изпълнение), Time constraint (времево ограничени)**

Целите на СУРЕ са специфични, измерими, реализуеми, ориентирани към конкретни нива на изпълнение и времево ограничени (SMART). Организационните консултанти по категоричен начин установяват, че SMART целите насочват вниманието и действията на членовете на екипа към постигането на конкурентно предимство в среда с висока степен на неопределеност. Предизвикателните цели водят до по-високи нива на усилия. Също така ясните и измерими цели водят до по-добри резултати, отколкото неясните от типа на „да дадеш най-доброто от себе си“. Екипните цели са уникални, специфични и което е може би най-важното – измерими.

В резултат на тези констатации се появява *теорията на целеполагането* като обяснение за мотивацията на членовете на екипа и нивата на усилия, а следователно и за изпълнението на СУРЕ [2]. В основата е концепцията, че целите се отразяват върху изпълнението, ако индивидите или групите наистина се опитват да ги постигнат, т.е. членовете на екипа са съпричастни към формулираните цели. Две изисквания детерминират тези нагласи: (1) Индивидите трябва да са вътрешно убедени, че целите се реализуеми и (2) Тяхното постигане е свързано със стойностни неща, като например парични стимули.

Освен това много анализатори стигат до заключението, че съпричастността към целта е най-висока, когато тя е формулирана от членовете на СУРЕ, на базата на управленската мисия на екипа. При тези условия индивидите приспособяват целите към своите собствени ценности и интереси.

За правилното формулиране на специфичните цели на екипа от изключително значение е експертният опит на членовете на СУРЕ при вземането на решения. Те имат директни впечатления и информация за работата и тези познания са много важни при разработването на реалистични цели. В противен случай, те ще се възприемат от екипа като непостижими, което ще доведе до намаляване на усилията.

От друга страна, някои автори поставят под въпрос важността на участието на членовете на екипа в определянето на целите. В изследванията на Лок и Летам се твърди, че съпричастността може да бъде също толкова висока, когато целите се формулират от ръководството. Те установяват, че при адекватни взаимоотношения между висшия мениджмънт и членовете на екипа, съпричастността се увеличава, защото целите се детерминират от индивиди с легитимна власт. В основата е аргумента, че при тези условия целите са предизвикателство, поставено от ръководството при ясни стандарти.

Изводът, който се налага е, че целите на екипа трябва да се разработват съвместно от неговите членове и ръководството. Ролята на висшия мениджмънт е във формулирането на ясна мисия, която да дава на

СУРЕ необходимите насоки за разработване на първоначалните цели. След това те се съгласуват с ръководството до постигане на абсолютен консенсус и удовлетвореност на двете страни. Този процес на размяна на мнения води до поставянето на предизвикателни, измерими и специфични цели, приемливи за СУРЕ и ръководството. Става дума за съгласуване на такива процеси, дейности и показатели като ръста на седмичната производителност, допустимите толеранси, честотата на грешки и отсъствията от работа, стандартите за безопасност и т.н.

2.2. Цели на екипа и резултати от дейността на СУРЕ

Функционирането на екипа и отношенията в него имат стойност само когато са проектирани върху конкретни цели. Планирането представлява двупосочна връзка между ръководителя и членовете на СУРЕ. Ефективността на процеса е в непосредствена зависимост от следните елементи:

- Въвеждане на целите, които са резултат от планиране на по-високо ниво;
- Привеждане на организационните потребности на екипа в съответствие с актуализираните цели на организацията;
- Формулиране на планове за внедряване чрез изследване на алтернативи и избор на действия, които ще доведат до положителни резултати;
- Определяне на крайни срокове и целеви дати за постигане на конкретни резултати;
- Установяване на стандарти за изпълнението на задачите и критериите за оценка на резултатите;
- Осигуряване на необходимите ресурси за постигане на целите;
- Възлагане на задачи, ресурси и отговорности на участниците в екипа, на базата на техните функции и умения;
- Определяне на насоките за координация на действията между членовете на СУРЕ и други външни групи, свързани с крайния резултат;
- Проектиране на информационни системи, които да осигуряват обратна връзка и мониторинг на извършваните дейности;
- Създаване на мрежа от комуникации, която да осигурява свободен достъп до информация на всички организационни нива.

Ясните, предизвикателни и измерими цели директно влияят върху работния процес в СУРЕ чрез своите позитивни ефекти върху усилията, вложени при изпълнението на необходимите дейности, а по този начин и върху непосредствените резултати. Те се отразяват върху мотивацията и съпричастността на членовете на екипа. В противен случай те предизвикват

несигурност, неудовлетвореност и разсейване на ресурсния потенциал на индивидите.

SMART-целите въздействат върху структурните характеристики на екипа и по-конкретно върху методите и процедурите за извършване на работата. Те се отразяват и върху междуличностните процеси. Неясните цели, например, предизвикват дискусии и конфликти сред членовете на екипа, които са силно повлияни от лични инициативи и предпочитания.

3. Основни фактори в процеса на целеполагане

Първичните фактори, които въздействат при формулирането на SMART целите на екипа включват мисията на СУРЕ, обратната връзка, личните цели на участниците и на висшия мениджмънт. Изследванията на Ларсон и Лафасто по категоричен начин установяват, че ясната мисия на СУРЕ увеличава възможността на екипа да определи SMART цели. Обратната информация от ръководството и потребителите е фактор както при формулирането на екипните цели, така и критерий за оценка на изпълнението. Например, ако потребителите на резултатите на екипната дейност се нуждаят от конкретен срок, то те се трансформират в цел на екипа. На тази база СУРЕ разработва процедури, свързани с реализирането на целта.

Индивидуалните цели се отразяват на екипните цели чрез процеса на вземане на решения. В тези случаи определени членове на СУРЕ упражняват влияние върху другите, което води до възприемане на екипни цели, формулирани до голяма степен от личните предпочитания на конкретни индивиди. Това директно рефлектира върху ефективността на СУРЕ, тъй като фокусът се измества при приоритетни цели, свързани с изискванията и предпочитанията на потребителите.

Една система за управление чрез цели е ефективна, ако включва множество различни основни цели, обикновено между 6 и 12. Основно изискване е те да са предизвикателни и реализуеми. Изследванията показват, че поставянето на специфични цели от екипа като „да се намали неудовлетвореността на потребителите с 10%“ са по-ефективни, отколкото например „дайте всичко от себе си“.

Правилно формулираните цели са в основата на ефективното управление на СУРЕ. На тази база екипите разпределят ресурси и осигуряват връзка между работните процеси и мисията на организацията.

3.1. Управление чрез цели²

² Терминът “Management by objectives” (МВО) се въвежда в научната литература от Питър Дракър през 1954 г. в неговата книга “*The Practice of Management*”.

Широко популярна в социалната практика е така наречената система за управление чрез цели, известна в научната литература и като управление по резултати (management by results-MBR). Тази техника се предлага в средата на 50-те години на 20 век, като средство за увеличаване на организационната ефективност. Това е процес, при който се наблюдава съвместно целеполагане на ръководители и изпълнители, установяване на средства за постигане на целите и оценяване (проверка) на резултатите. За пръв път е въведено от General Motors. Популяризирането на този инструмент се свързва с името на Джордж Одиорн.

Всяка програма за управление чрез цели има 4 съществени етапа:

1. Установяване на целите, които екипа ще постигне за определен период от време;
2. Идентифициране на средствата за реализиране на целта;
3. Определяне на измерители;
4. Оценка на изпълнението.

В процеса на целеполагане ръководителя и членовете на екипа постигат общо съгласие относно приоритетните цели, които се формулират много конкретно и се идентифицират средствата, чрез които ще се реализират. В тази фаза ръководителят на екипа не трябва да бъде прекалено критичен, за да не се потиска творческите (творчески) способности на членовете на СУРЕ. Ключова черта на програмите за управление чрез цели е, че измерителите трябва да бъдат установени предварително. Това предполага формулирането на количествени и качествени цели. В края на определения период конкретните резултати се сравняват с формулираните цели, като членовете на СУРЕ извършват и текущо оценяване, за да не допуснат нежелани отклонения.

Управлението чрез цели е непрекъснат процес на целеполагане, формиране на стратегии, оценяване и проверка. Чрез него се усъвършенства цялостния управленски процес. Основните предимства се свързват с интегрирането на целите на всички СУРЕ в организацията, което води до високи нива на ефективност и продуктивност. Има обаче и няколко потенциални проблема, като основния е свързан с натрупването на сложни цели. Според класическата управленска теория организационните цели трябва да следват интегриран модел, с главна цел за цялата организация, подкрепена от второстепенни краткосрочни цели за отделните нива. Когато има сложни цели с равен приоритет, които не могат да бъдат разпределени във времето, се създават трудности при съставянето на последователни интегрирани планове.

Съществуват също така и някои поведенчески проблеми при управлението чрез цели, но те са характерни предимно за традиционните йерархически организации. Те са свързани с мениджърите, които по същество са властни и трудно се адаптират към споделянето на

отговорността. Освен това, когато нивото на доверие е ниско е възможно индивидите да не възприемат предлаганото сътрудничество. От друга страна ръководителите може да нямат достатъчно информация, с която да участват в процеса на съвместно целеполагане.

В практиката на СУРЕ процесът е по-неформален и следва следният алгоритъм. Първата стъпка е да се идентифицират желаните резултати в рамките на измеримото поведение. Успешното представяне на екипа обикновено включва няколко вида поведение, някои от които са лесно измерими, докато други са по-трудни за определяне. Важно условие е, че целите могат да бъдат прилагани само за измеримо поведение.

Втората стъпка при екипното целеполагане е да се определи реалното ниво на представяне. Това е необходимо за да се оцени обхвата на проблема. Една количествена демонстрация, че екипа има ниво на брак 12% по-високо от другите СУРЕ е много по-вероятно да направи впечатление, отколкото общото твърдение, че нивото е прекалено високо. Членовете на екипа трябва да се споразумеят какво трябва да се промени, за да се оптимизира представянето.

Третата стъпка е фактическото установяване на целите. За постигането на максимален ефект трябва да се осигури директна връзка с резултатите. Всеки СУРЕ е изправен пред конфликт, когато трябва да подреди по приоритет целите си. Например, екипа трябва да вземе решение дали да фокусира своите усилия върху ефективността или върху постигането на по-висок пазарен дял. Проблемът е изключително сложен, защото целите са почти винаги взаимосвързани. В теорията и практиката съществуват твърде малко системи за определяне на приоритети. Един от прилаганите варианти е формулирането на алтернативни цели, които екипа оценява на базата на специфични критерии. Чрез тях се класифицират по степен на важност нуждите на потребителите, висшия мениджмънт или членовете на СУРЕ и се балансират ресурсите, времето и влиянието върху организацията. Всички тези фактори се използват в процеса на целеполагане и при определянето на приоритетите.

Системите за управление чрез цели в екипна среда трябва да бъдат гъвкави. Това предполага да се идентифицират задачите не толкова под формата на специфични стандарти, а преди всичко като целеви зони. В условията на динамична външна среда с висока степен на неопределеност СУРЕ трябва да са в състояние да реагират на промените и същевременно да могат да определят извършената работа от гл.г. на целите. Този проблем се решава като от една страна се поставят широки по обхват цели с приемлив диапазон на изпълнение, а от друга екипите преразглеждат специфичните, но гъвкави цели. Тези системи в повечето случаи са компютъризирани.

3.2. Формулиране и анализ на екипните цели и задачи

Първият фактор, който въздейства върху формулирането на мисията и целите на СУРЕ е влиянието на външната среда. Например очакванията и изискванията на акционерите в известен смисъл детерминират (ограничават) набора от цели на екипа. Обхватът се определя в зависимост от естеството на техните желания, с които СУРЕ трябва да се съобразява.

Вторият фактор е действителното състояние на ресурсите и вътрешните връзки. По-големите организации разполагат с повече възможности да реагират на натиска на външната среда, в сравнение с по-малките. Като допълнение на това и вътрешните връзки оказват влияние върху мисията и целите на СУРЕ.

Потенциалната сила на участниците в СУРЕ, които отказват да дават информация и идеи е третият фактор. Тук проблемът е да се формулират такива цели, които да обединяват натиска на акционерите с вътрешните връзки. При изследването на този проблем Минцберг идентифицира две групи – външна и вътрешна.[3] Първата група включва собственици, доставчици, обединенията и обществото. Те влияят върху организацията чрез социални норми, специфични ограничения, директния контрол и членството в борда на директорите. Минцберг класифицира 3 типа външни групи – доминираща, пасивна и разпределителна. Към вътрешната група той включва висшия мениджмънт, ръководителите на средно ниво и работните екипи. Тези групи въздействат върху организацията чрез персоналната, бюрократичната, политическата и идеологическата система за контрол.

Минцберг твърди, че съществуват 6 базисни конфигурации – инструментална, затворена, еднолична власт, мисионерска, толерантна и политическа арена.

В инструменталната групата на собствениците въздейства върху целите чрез висшия мениджмънт. В затворения модел целите се детерминират от ръководството. Това се отнася и за конфигурацията „еднолична власт”. При мисионерската целите са силно повлияни от фирмената идеология и от способността на лидера. В „толерантната” конфигурация целите се формулират чрез консенсус от членовете на екипа, като автономна структурна единица. Друг фактор, който влияе върху целите е фирмената култура. Организацията със силна ценностна система привличат индивиди с адекватни нагласи, например иновативно и екипно ориентирани. Това естествено въздейства при избора на SMART цели.

Изводът, който се налага е, че формулирането на целите и задачите на СУРЕ е производна функция на възприетата от организацията мисия. Това е основно изискване, което създава легитимност на процеса. Определянето на приоритетите на СУРЕ е пряко следствие от връзката на организационните със специфичните екипни цели. Те са адекватни само ако са насочени за реализирането на стратегическите фирмени цели и са съобразени с потенциала на СУРЕ, като при това за тях са предвидени съответни ресурси.

Литература

1. HADZHIEV, KR. Samoupravlyavashti se работni ekipi (teoriya i metodologiya). Svishtov, bibl. „Stopanski svyat”, 2010.
2. LOCKE, E.A., AND LATHMAN, G.P. Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. American Psychological Society, 1990, 1(4): 240-246.
3. MINTZBERG, H. Crafting strategy. Harvard Business Review, 1987.