

ЛИДЕРСКИ ПОДХОДИ И УСТОЙЧИВОСТ НА УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС

Обоснована е тезата, че устойчивото организационно развитие се определя от равнището на съвместимост между възникналата работната ситуация, лидерския подход и климата/културата в организацията. Обект на анализ е взаимодействието между такива управленски фактори като: видове административни процеси, налични ресурси и фирмени цели, социална корпоративна отговорност, производствени резултати и времевата рамка необходима за тяхното осъществяване. Разработен е интегрален лидерски модел за устойчиво развитие, който е основополагащ при идентифициране на ключовите лидерските роли в организацията.

JEL: L20; L25

За да се разкрие значимостта и степента на взаимодействие между лидерските подходи и устойчивостта на управленския процес, е използван епистемологичен и функционален подход. Първият помага да се изгради ясна представа за развитието на теоретичните схващания (знанията), свързани с лидерските подходи в управленската дейност, и да се идентифицират факторите, влияещи върху управленския процес. За разлика от него функционалният подход е необходим, за да се изследва взаимодействието между обособените управленски фактори и дейности.

Лидерските подходи могат да бъдат изследвани от различни гледни точки. Едни автори разглеждат тяхната еволюция в най-тясна връзка с вземането на управленски решения. Други акцентират върху взаимовръзките между лидерските подходи и постигането на устойчив управленски процес. Тук се изхожда от теорията за лидерските подходи и се представя тяхната роля за постигане на устойчив управленски процес, като се проследява развитието им в научната литература. Идеята е, че лидерският подход непосредствено отразява културата и климата в организацията, които от своя страна оказват пряко влияние върху устойчивостта на управленското поведение и управленския процес.

Най-общо устойчивият управленски процес може да се дефинира като *организация на кадрови и финансови ресурси; формулиране на управленски цели; инициране на социални дейности за постигане на желаня икономически резултат*. В тясна връзка с този процес са *административните процеси и дейности*, които осигуряват ефективното функциониране на управленската система. В такъв смисъл управленският процес се разглежда като *оптимален баланс* между ключови административни процеси и дейности, осъществявани на различни организационни нива. Те се намират в тясно взаимодействие с такива управленски фактори като: фирмени цели, производствени резултати, кадрови взаимоотношения, налични ресурси, времевата рамка и т.н. При осъществяване на това взаимодействие от особено значение е *институционалната рамка* на организацията. Тя е строго специфична за различните видове организации и оказва въздействие върху управленското

поведение. То от своя страна определя начина, по който се вземат и изпълняват управленските решения в организацията.

Въпреки своята специфика, административните процеси и дейности гравитират около няколко основни управленски функции: *целеполагане, планиране, организиране, контролиране и регулиране*.¹ *Целеполагането* дава конкретна насока на управленския процес и определя характера на взаимодействие между управленските кадри и членовете на организацията. *Планирането* е свързано с установяване на дългосрочните стратегически интереси на организацията и обвързване на организационните цели с необходимите материални и нематериални активи. *Организирането* е управленска функция, която води до структурно и функционално приспособяване на целите и задачите на организацията към промените във външната и вътрешната фирмена среда. *Контролирането* е функция на управлението, чиято задача е да определи степента на отклонение между поставените и постигнатите резултати. *Регулирането* от своя страна води до синхронизиране на административните процеси и дейности с планираните организационни цели и задачи.

Теоретичен анализ на лидерските подходи

Развитието на теорията на лидерските подходи минава през различни етапи. Може би първият опит за изграждане на лидерски профил е направен от Платон в труда му "Държавата" (380 г. пр.н.е.). Акцентът през този период се поставя не върху психологическите и поведенческите лидерски подходи, а върху физическите качества на лидера, т.е. неговата сила, издръжливост и умения. Тази тенденция се запазва през Ренесанса и достига най-високото си развитие през XIX век в публикацията на Томас Карлайл "Героите и тяхното боготворене" (1841 г.).²

През същият век се поставя началото на една нова тенденция в лидерските теории. Тя се лансира от Франсис Галтон в неговия труд "Наследственият ген" (1869 г.).³ За разлика от предишните автори, характеризиращи лидерските роли и подходи, той не акцентира върху физическите качества на лидера, а по-скоро върху неговото социално-икономическо положение. С други думи, характеристиките на лидера са свързани с неговия интелект, статуса в обществото, самочувствието и т.н. Основната теза на автора е, че човек се ражда лидер или по-скоро, че лидерството се наследява. За да докаже своята теза, той разглежда характеристиките на лидера в заможните семейства. Тези две лидерски течения доминират до 1884 г., когато Хърбърт Спенсър излиза с революционната теза, че отделните личности могат да бъдат лидери в различни ситуации.⁴

¹ Ролята на управленските функции се разглежда детайлно от *Каменов, К.* Мениджмънт. В. Търново: "Абагар", 1998.

² *Carlyle, Th.* On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic History. Boston, MA: Houghton Mifflin, 1841.

³ *Galton, F.* Hereditary Genius. London: MacMillan & Co., 1869.

⁴ *Spencer, H.* The Study of Sociology. New York: D. A. Appleton, 1884.

Уникалното твърдение на Спенсър е, че е невъзможно една личност да притежава всеобхватни физически и психологически характеристики, които да са в пълен унисон с всяка ситуация. С други думи, лидерите в една конкретна ситуация обикновено не могат да бъдат такива в друга. Тази теория е доразвита от Питър Дракър. В по-голяма част от своите публикации за лидерството той налага идеята, че лидерът се утвърждава тогава, когато неговите характеристики съвпадат с естеството на проблема и очакваните резултати от извършваната от него дейност. Недостатъците на тези твърдения са, че не се дискутират специфичните характеристики на средата, в която функционира организацията, нито климатът, културата и възможните ситуации, характерни за различните видове организации.

Друга теория за лидерството се лансира от Кърт Люин, който през 1939 г. заедно със съавторите си на "Видове агресивно поведение в експериментално създадена социална среда" обосновава идеята, че управленският процес до голяма степен зависи от подхода на управляващия и създадения организационен климат.⁵ Авторите идентифицират три лидерски подхода, съответстващи на три организационни климата: авторитарен, демократичен и либерален. Те утвърждават тезата, че всеки от тези лидерски подходи имат своите предимства в различни управленски ситуации и процеси, протичащи в организацията.

Авторитарният климат изисква лидери, които са способни сами да вземат управленски решения и сами да контролират управленския процес. Те не са ориентирани към човешки или кадрови взаимоотношения, а по-скоро наблюдават на постигнатите производствени резултати в управленския процес. Характерно за този подход е, че резултатите са налице за сравнително по-кратък период в сравнение с другите два лидерски подхода.

Авторитарният климат налага лидерски подход, при който управленските решения се вземат еднолично или от много тесен кръг от хора. *Ниско авторитарният климат* предполага по-висока степен на взаимодействие между управленските нива и по-ниска производствена дейност. *Средно авторитарният климат* се характеризира с по-малка степен на взаимодействие и по-голяма производителност. *Високо авторитарният климат* на свой ред предполага еднолично управленско поведение и по-висока степен на производителност. Крайният резултат на производство при него се постига за сравнително по-кратък период в сравнение с другите два авторитарни климата.

Взаимовръзката между авторитарния климат, лидерския подход и производствения резултат, както и взаимоотношенията между членовете в една организация са представени графично на фиг. 1 и 2

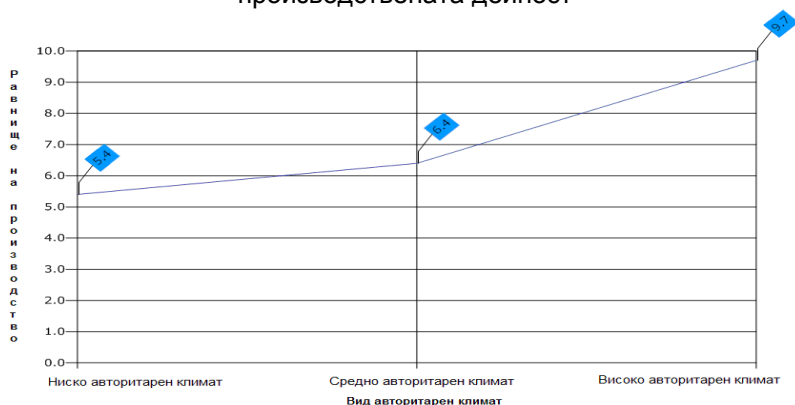
Намаленото равнище на производство при ниско и средно авторитарния климат се обяснява с факта, че през 30-те години на миналия век е преобладавало машинното производство. С други думи, колкото по-малко време се е

⁵ Lewin, K., R. Lippitt, R. White. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. - Journal of Social Psychology, 1939, p. 271–301.

прекарвало в управленско и кадрово взаимодействие, толкова по-висока е била производствената дейност. Друга характеристика на производствения процес произлиза от чисто административни принципи, т.е. по-голяма част от производителите са еднолични собственици и равнището на производство се е договаряло директно между предприемача и клиента, което до голяма степен ограничавало ролята на управленското взаимодействие и пренасяло акцента върху производствената дейност.

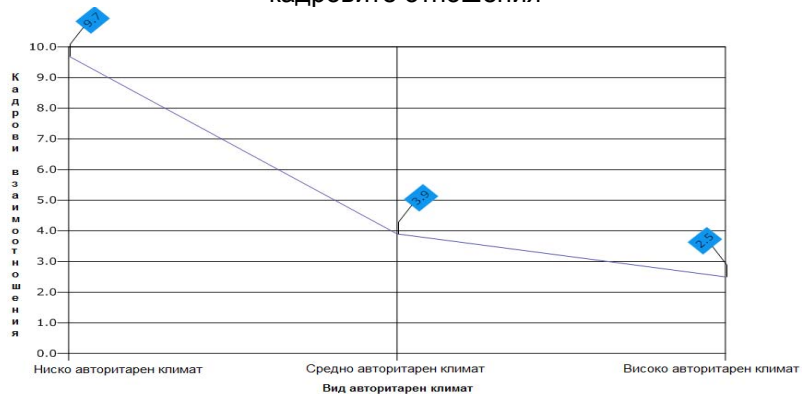
Фигура 1

Взаимовръзка между авторитарния климат и производствената дейност



Фигура 2

Взаимовръзка между авторитарния климат и кадровите отношения



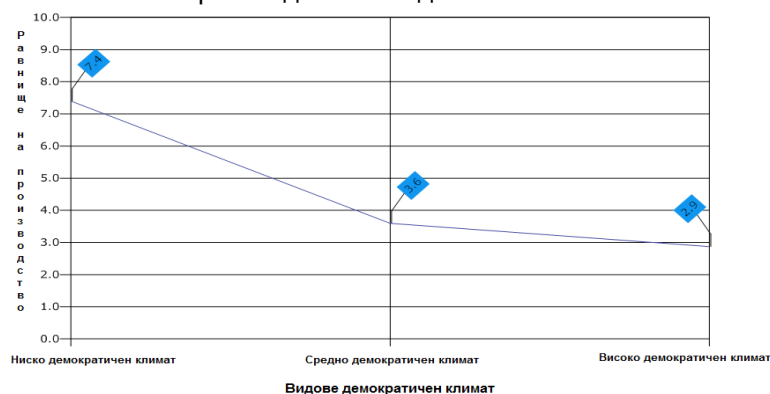
Демократичният управленски климат формира демократичен лидерски стил в организацията. За разлика от авторитарния, акцентът тук е върху кадровото взаимодействие при вземането на управленски решения. При демокра-

тичния климат тези решения са по-обективни, понеже се вземат от всички кадри, участващи на различни нива в управленския процес. Характерно за този вид е, че управленските решения се вземат по-бавно. Друга особеност е, че акцентът тук не е върху равнището на производство, а върху управленския процес.

Подобно на авторитарния, демократичният климат също може да бъде разделен на ниско-, средно- и високо демократичен. Зависимостите при тях са обратнопропорционални на авторитарните. С други думи, *ниско демократичният климат* предполага по-високо равнище на производство и по-малка степен на кадрово взаимодействие в сравнение със средно и високо демократичния. Крайният производствен резултат при него е налице сравнително по-бързо, отколкото при другите два демократични вида (фиг. 3 и 4).

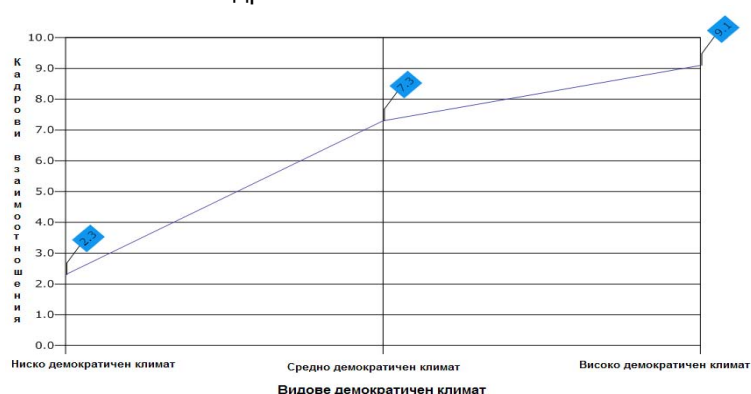
Фигура 3

Взаимовръзка между демократичния климат и производствената дейност



Фигура 4

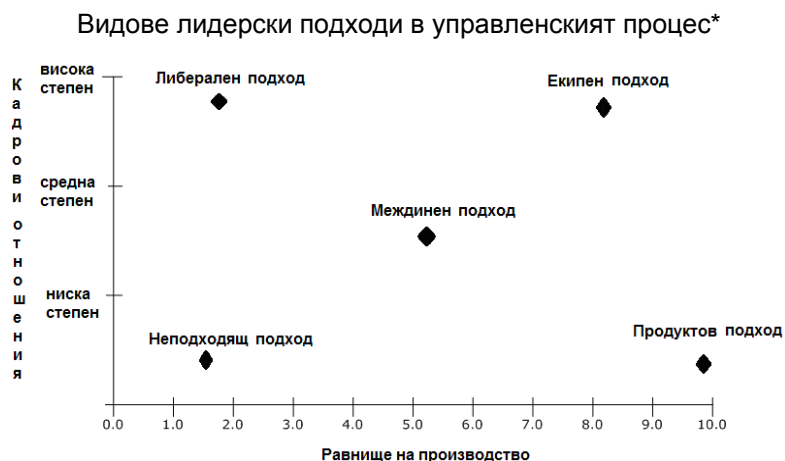
Взаимовръзка между демократичния климат и кадровите отношения



Либералният климат дава свобода на служителите сами да определят управленския процес. Ролята на лидера е минимална и поведението му до голяма степен се определя от желанието на членовете на колектива. За този подход е характерно високо равнище на взаимодействие между членовете в организацията. Намесата на лидера става само при условие, че той е поканен да участва в управленския процес. Крайният резултат се постига значително по-бавно и до голяма степен е непредсказуем в сравнение с другите два организационни климата.

Друг фундаментален труд, в който се изследват тези проблеми, е разработен от Роберт Блейк и Джейн Маутон през 1964 г.⁶ Авторите разграничават пет различни лидерски подхода в управлението - либерален, екипен, междинен, неподходящ и продуктов. Те се базират на отношението на лидера към производствената дейност и кадровите взаимоотношения. Идеята тук е, че отделните лидерски подходи са характерни за различни видове ситуации, които възникват в определен организационен климат. Моделът на "управленската мрежа", представен от двамата автори, е илюстриран на фиг. 5.

Фигура 5



* Фигурата представлява адаптиран модел на "управленската мрежа".

Най-общо видовете ситуации могат да се представят като благоприятни, неблагоприятни и полублагприятни. *Благоприятните ситуации* се характеризират с добре развита организационна структура, ясно дефинирани организационни цели и задачи, със силно лидерско влияние и възможно най-висока производителност. *Неблагоприятните* са с лоша организационна структура, липса на дефинирани цели и задачи, отсъствие на лидерска власт и ниски

⁶ Blake, R., J. Mouton. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co., 1964.

производствени резултати. *Полублагоприятни* са тези ситуации, които се проявяват в гъвкаво структурирана организационна среда, сравнително ясно дефинирани цели и задачи, умерена лидерска власт и добри производствени резултати.

Характерно за продуктивния подход е, че той е ориентиран към равнището на производство и крайният резултат. Неподходящият подход от своя страна се характеризира с ниска степен на производителност, както и занижени кадрови отношения. Междинният подход пък води до сравнително добър производствен резултат и се отличава със задоволителна степен на кадрови взаимоотношения. Либералният подход се характеризира със завишена степен на кадрови отношения и ниски производствени резултати. Екипният подход се отличава с висока степен на взаимоотношения между членовете на организацията и високо равнище на производствена дейност. Ясното дефиниране на техните предимства и недостатъци е от съществено значение за постигане на устойчив управленски процес.

Характеристики на устойчивия управленски процес

Отделните подходи имат своите предимства в различни управленски ситуации и организационни климати. Взаимовръзката между организационен климат, лидерски подход и управленски ситуации до голяма степен определя устойчивостта на управленския процес. Тези предимства са дефинирани на табл. 1. От нея става ясно, че продуктивният подход осигурява по-добри резултати в крайно благоприятни и неблагоприятни ситуации при авторитарен организационен климат, докато подходите, акцентирани върху кадровите взаимоотношения, водят до оптимални резултати при полублагоприятни ситуации, създадени при демократичен и либерален организационен климат.

Таблица 1

Характеристики на устойчивия управленски процес

| Характеристики | Климат | | | Ситуация | | | Подход | | | | |
|-----------------------------|--------------|-------------|-----------|--------------|----------------|------------------|-----------|--------|-----------|----------|------------|
| | Демократичен | Авторитарен | Либерален | Благоприятна | Неблагоприятна | Полублагоприятна | Продуктов | Екипен | Либерален | Междинен | Неподходящ |
| Устойчив управленски процес | x | | | | | x | | x | x | x | |
| | | x | | x | x | | x | | | | |
| | | | x | | | x | | | x | x | |

Така обособените характеристики имат пряко въздействие върху *административните процеси* и дейности на организацията. Авторитарният

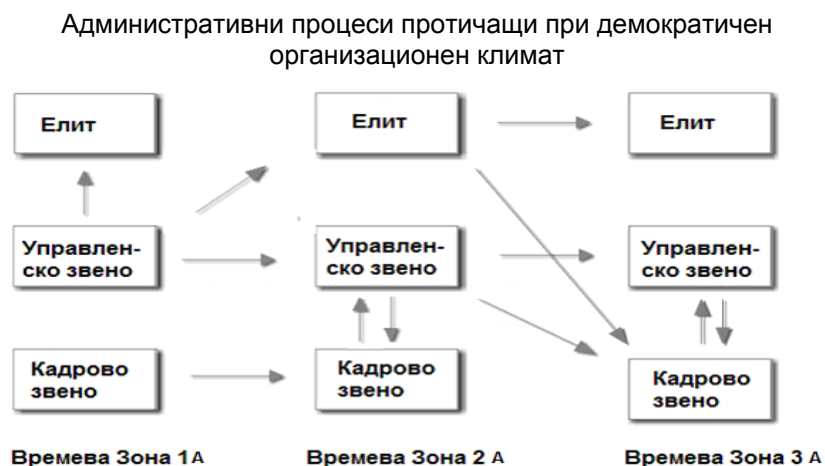
климат в организационен контекст предполага извършването на *диагонални административни процеси и дейности*, които се инициират от управленския елит, преминават през междинните управленски звена и достигат до кадровите нива в организацията. Административната дейност се осъществява в три различни времеви рамки (вж. фиг. 6, 7 и 8).

Фигура 6



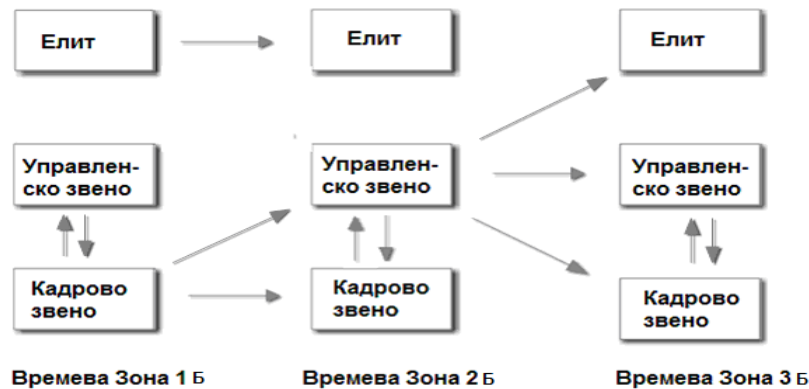
При демократичния и либералния климат административните процеси и дейности се инициират и до голяма степен се ръководят от управленските или кадровите звена в организацията. Възможните комбинации между тях са показани на фиг. 7 и 8.

Фигура 7



Фигура 8

Административни процеси протичащи при либерален
организационен климат



За разлика от авторитарния демократичния и либералния климат предполагат децентрализиран управленски процес и кадри, притежаващи екипен, либерален или междинен подход.

От гледна точка на времева рамка, необходима за вземане на управленски решения, може да изведем следната зависимост:

$$V3o1; V3o2; V3o3 < V3o1A; V3o2A; V3o3A < V3o1Б; V3o2Б; V3o3Б.^7$$

С други думи, административните процеси и дейности при авторитарен климат водят до по-бързо вземане на управленски решения, отколкото при демократичния и либералния. Ускоряването на управленските процеси и решения става за сметка на занижената степен на взаимодействие между различните управленски и кадрови нива, както и на факта, че тези решения се вземат от управленския елит и се осъществяват с помощта на междинните управленски нива.

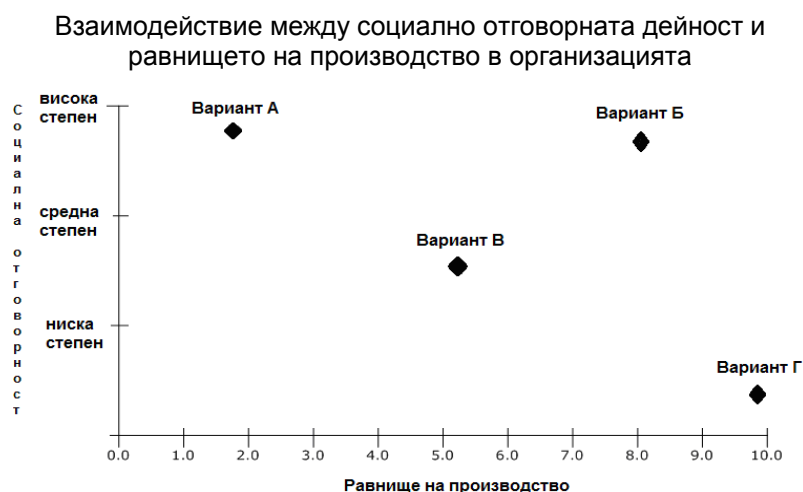
Управленските решения при демократичен организационен климат се вземат по-бавно в сравнение с тези при авторитарния и по-бързо, отколкото при либералния. Тази зависимост се обуславя от факта, че демократичните процеси се инициират от междинните организационни нива и вземането на управленски решения изисква по-висока степен на взаимодействие между посочените нива и доброто познаване на различните видове дейности, протичащи в организацията. Друг аргумент в тази насока е необходимостта от децентрализирана и комплексна организационна структура, която допълнително удължава времевата рамка за вземането на управленски решения.

⁷ *V3o* обозначава времевата зона, а цифровите индекси 1, 2, 3; 1А, 2А, 3А; и 1Б, 2Б, 3Б са индикатор на видовете административни процеси и дейности при авторитарен, демократичен и либерален климат.

Характерно за либералния подход е, че управленските решения се вземат сравнително по-бавно от тези при авторитарен и демократичен организационен климат. Причината е, че поради липса на ясно изразени лидерски роли до голяма степен се губи целенасочеността на управленския процес, което пък води до неясна представа и липса на съдържателност в управленската дейност. Разбира се, времевите зависимости са валидни при условие, че разгледаните административни процеси и дейности са в съответствие с подходящия организационен климат и ситуациите, характеризиращи устойчивия управленски процес (вж. табл. 1).

Друга важна зависимост, свързана с този процес, се наблюдава между *равнището на производство и социалноотговорната дейност на организацията*. Тя също се характеризира с точно определени организационен климат и организационни ситуации. На фиг. 9 е представен спектърът от възможни варианти при анализа на това взаимодействие.

Фигура 9



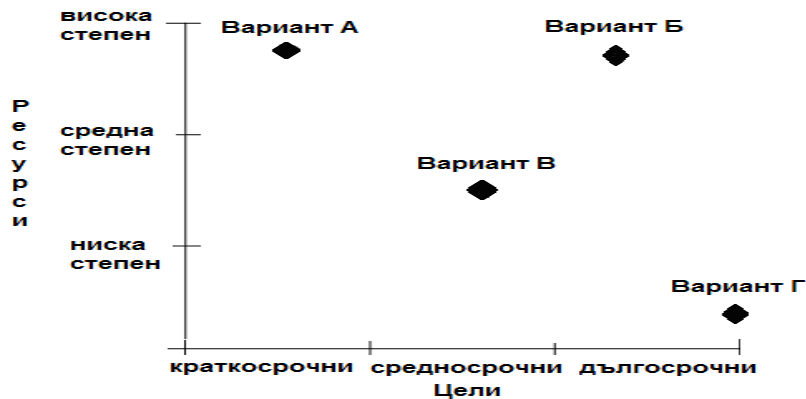
Вариант А илюстрира процес, който се характеризира с висока социална отговорност и нисък производствен резултат. Този вариант е характерен за неблагоприятни управленски ситуации и либерален подход на управление. При *Вариант Б* се наблюдава висока социална отговорност и сравнително добра продуктивност. Типичен за него е екипният подход, който се съпровожда от полублагоприятни управленски ситуации и демократичен организационен климат. *Вариант В* е налице, когато в организацията има умерено развита социалноотговорна дейност и средно високо равнище на производство. Той е олицетворение на междинния подход и е съпроводен от полублагоприятни управленски ситуации и демократичен организационен климат. *Вариант Г* се характеризира с ниска социалноотговорна дейност и възможно

най-висока продуктивност. Налице е продуктов управленски подход, съпроводен от авторитарен климат в организацията. При този вариант високата степен на производителност се постига за сметка на социалноотговорната дейност в организацията.

Друг вид взаимодействие, което до голяма степен обуславя устойчивостта на управленския процес, се наблюдава между организационните цели и наличните ресурси в организацията. Тази зависимост е изразена на фиг. 10.

Фигура 10

Взаимодействие между налични ресурси и поставени цели в организацията



Вариант А имаме, когато организацията притежава висок ресурсен потенциал и поставени краткосрочни цели. Ако разглеждаме устойчивия управленски процес като оптимално съпоставяне на ресурси и цели, можем да направим заключението, че тази ситуация би довела до оптимално поведение в организацията при рязка конюнктурна промяна в бизнеса или неясна представа за нейното бъдещо развитие. Тук е уместен либерален лидерски подход и либерален организационен климат до момента, когато изкристализира по-ясна и конкретна представа за това развитие. Важно е да се отбележи, че при този вариант трудностите в организацията са причинени от външни организационни фактори като лицензиращи органи, правителствени политики, общински регулаторни рамки и т.н.

Вариант Б се характеризира с висок ресурсен потенциал и поставени дългосрочни цели. Най-подходящият стил в управлението при него е екипният стил и наличието на демократичен организационен климат. Това включва гъвкаво изградена работна структура, ефективна комуникационна система и високо равнище на кадрово развитие.

Вариант В е налице, когато съществуват средносрочно поставени цели и съответстващ ликвиден ресурс, необходим за реализирането им. Той

настъпва при ситуации, когато организацията има добре диверсифициран ресурсен потенциал. Характерен за този вариант е междинен лидерски подход и демократичен организационен климат.

Вариант Г се характеризира с поставени дългосрочни цели и ниска ликвидност на ресурсите в организацията. С други думи, той е възможен тогава, когато организацията има ясно определени цели, визия и стратегия, но не може да мобилизира своите ресурси поради високи административни разходи, голяма фирмена задлъжнялост или мащабни инвестиции, направени извън пряката ѝ дейност. При този вариант е уместен продуктов лидерски подход и авторитарен климат, които биха довели до по-висока мобилизация на човешки, капиталови и финансовите ресурси с цел излизане от тази потенциално неблагоприятна ситуация. Правилното съчетаване и прилагане на различните видове взаимоотношения и зависимости изисква нов тип управленско поведение.

Лидерски подходи и управленско поведение

Взаимодействието между характеристиките на управленския процес - климат, ситуация и подход, от една страна, и факторите, оказващи влияние върху устойчивостта на управленския процес - целеполагане, ресурси, равнище на производство, социалноотговорна дейност, административни процеси и дейности и времева рамка за вземане на управленски решения, от друга, има пряко въздействие върху управленското поведение в организацията. Най-общо видовете управленско поведение могат да се характеризират като морално, квазиморално и неморално. Тези три вида оказват силно влияние и върху отношенията на организацията с нейните акционери, служители, клиенти и трети лица (регионални структури и организации).

Неморалното управленско поведение се отличава с липса на административна отговорност, която да защитава интересите и да стимулира развитието на служителите. Не е изградена и система за равнопоставеност при наемане на персонал. Липсват инвестиции, свързани с развитието на човешките ресурси, както и социални практики, стимулиращи партньорство между организацията и други регионални структури от третия сектор. Този вид организационно поведение не държи на изграждането на репутация в бизнеса, а се интересува най-вече от икономическия резултат. За него са характерни спекулативни краткосрочни инвестиции с цел натрупване на по-големи печалби, а не дългосрочни инвестиции, отговарящи на фирмените стратегически интереси.

Характерно за *квазиморалното поведение* е, че организацията има ясно изградена представа за етичните норми в бизнеса, но няма желание да ги спазва. Преобладава схващането, че моралът и етиката са нравствени категории, които нямат приложение в практиката. Липсва също целенасочено организационно поведение към проблемите по опазването на околната среда. Не се инвестира във високи технологии, подобряващи екологичното

равновесие, нито се поемат ангажименти с дейности, създаващи по-добри условия на заетост и нови работни места.

Моралното поведение в организацията се характеризира със спазването на определени икономически, етични, законови и социални норми в организацията и обществото. От икономическа гледна точка се приема, че организацията трябва да бъде печеливша, но не на всяка цена. С други думи, управленското поведение трябва да стимулира ефективността на организационния процес, но не за сметка на разхищаването на собствените и обществените ресурси. В този контекст основната цел на организацията е да запази конкурентните си позиции, без да нарушава законовата рамка, свързана с начина на производство, т.е. да спазва съществуващите производствени стандарти, природозащитни закони, да се съобразява с държавните регулатори и да създава добри предпоставки за работа със синдикалните организации. Основните аспекти характеризиращите трите вида управленско поведение са синтезирани на табл. 2.

Таблица 2

Видове управленско поведение

| Неморално | Квазиморално | Морално |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Характеризира се с решения и действия, които са противоположни на това, което се смята за правилно и етично; ● Ръководи се само от печалби и успех в личен и организационен аспект; ● Законът съществува, за да се заобикаля, и единствената стратегия е увеличаването на личните и корпоративните печалби; ● Авторитарен организационен климат и продуктов подход, които се реализират при крайно неблагоприятни ситуации. | <ul style="list-style-type: none"> ● Поведението е нито морално, нито неморално; в организацията няма приети етични норми; смята се, че те са свързани само с личния живот на управляващите, а не с бизнеса; ● Приема се, че моралът и етиката са нравствени категории, които нямат приложение в бизнеса; ● Либерален климат и междинен подход, които се реализират при полублагоприятни и неблагоприятни ситуации. | <ul style="list-style-type: none"> ● Базира се на схващането, че една организация трябва да бъде печеливша и етична; ● Управленските решения се основават на икономически и етични принципи и норми; ● Демократичен или авторитарен управленски климат, придружени с екипен или продуктов подход. Реализирането на управленския процес е при крайно благоприятни и полублагоприятни ситуации. |

Различните видове управленско поведение оказват влияние върху взаимодействието между организацията и нейните акционери. *Неморалното поведение* не защитава интересите на акционерите. Приоритетите на управляващите са насочени към тяхното лично облагодетелстване. Акцентът не е върху увеличаване цената на акциите на компанията, а върху максимизирането на личната изгода от заеманата позиция. Комуникацията между управленските кадри и акционерите е сведена до минимум и често се извършват фирмени операции, които не съответстват на интересите на акционерите.

Квазиморалното поведение не взема под внимание дали управленските решения имат негативни последствия върху акционерите. Взаимодействието между управленските кадри и акционерите има формален характер или по-скоро се свежда до изискванията на съществуващата законова уредба. При този тип поведение не се предоставя необходимата информация на акционерите за състоянието на организацията.

Моралното поведение взема под внимание краткосрочните и дългосрочните интереси на акционерите в процеса на вземане на управленски решения. Така се намалява субективизмът в управленския процес и максимално се защитават интересите на организацията и на акционерите. За целта често се формират *ad hoc* комисии, представени от водещите акционери на компанията, за да може позициите им да бъдат взети под внимание. Взаимодействието между видовете управленското поведение и позициите на акционерите е представено на табл. 3.

Таблица 3

Взаимодействие между позициите на акционерите и видовете управленско поведение

| Видове поведение | Отношение към акционерите в организацията |
|------------------|---|
| Неморално | Интересите на акционерите получават минимално внимание; фокусът е върху максимизирането на печалбите на ешелона на властта в една организация, например как да се максимализира печалбата на изпълнителните директори, как те могат да получат по-високи компенсации; субективизмът е много засилен и управлението в организацията се осъществява през призмата на личната изгода, а не на акционерите; акцентът е върху компенсаторни програми от рода на "златния парашут" или "златното ръкостискане"; прикриването на информация от акционерите е рутинна управленска практика. |
| Квазиморално | Акционерите получават минимална информация за събитията в организацията; обикновено комуникирането се свежда до степен, която отговаря на минималните законови изисквания; не се отчитат етичните последици от организационните решения за която и да е група от акционери. |
| Морално | Интересът на акционерите в кратко- и дългосрочен план е защитен; към борда на директорите се създават <i>ad hoc</i> комисии, за да могат да се вземат решения, които да опазват техните интереси. |

Отношението на организацията към нейните служители е друг тип взаимодействие, което се определя до голяма степен от особеностите на управленското поведение. Типично за *неморалното* поведение е, че служителите се разглеждат като фактори на производството. Не се води целенасочена кадрова политика, свързана с развитието на персонала. Липсват мотивационни стратегии, стимулиращи постигането на по-високи производствени резултати.

Характерно за *квазиморалното* управленско поведение е, че служителите се третират от позициите на съществуващите законови уредби. Не се предприемат кадрови инвестиции, свързани с подобряването на условията на труд. Не се изгражда дългосрочна стратегия за развитие на уменията и способностите на персонала.

Моралното поведение на свой ред приема служителите в организацията като партньори. Осъзнава се водещата роля на човешките ресурси за успеха на организацията. Защитават се гражданските и служебните им права,

т.е. уважава се тяхната религиозна принадлежност, вероизповедание и се стимулира правото им на членство в синдикални организации и професионални асоциации. Развиват се рекреативни програми с цел физическото и психическото укрепване на служителите в организацията. Основните аспекти от взаимодействието между видовете управленско поведение и служителите в организацията са представени на табл. 4.

Таблица 4

Взаимодействие между видовете управленско поведение
и служителите в организацията

| Видове поведение | Отношение към служителите в организацията |
|------------------|--|
| Неморално | Служителите се експлоатират и манипулират с цел извличане на максимална печалба; не съществува фирмена стратегия за развитие на персонала, за подобряване условията на труд и т.н. |
| Квазиморално | Служителите се третираат съгласно постановленията, залегнали в закона за трудовата заетост; не се уважават техните нужди, свързани с кариерното им развитие, професионално израстване и подобряване на условията на труд. |
| Морално | Служителите се третираат като партньори в организацията и с нужното достойнство и уважение; осъзнава се водещата роля на човешките ресурси за успеха на организацията; мениджърският подход е хоризонтален и се защитават гражданските и служебните права на служителите; организират се рекреативни дейности. |

Разглежданите видове управленско поведение до голяма степен определят и отношението на организацията към *нейните клиенти*. *Неморалното поведение* не взема под внимание техните нужди в процеса на производство. Липсва изградена система за обратна връзка и подход за изграждане на дългосрочни корпоративни контакти с клиентите на фирмата. Този подход води до продуктово ориентиран производствен процес, при който не се взема под внимание дали произведените стоки и услуги удовлетворяват интересите на потребителите.

Квазиморалното управленско поведение не зачита правата на клиентите на фирмата. Акцентира се върху правата на служителите, без да се вземат под внимание тези на потребителите. Разработват се маркетингови стратегии, които не са в унисон с нуждите на клиента. Няма изградена стратегия за разширяване на клиентската мрежа, за преференциално отношение към лоялните потребители и за създаване на предпоставки за трайното приобщаване на клиента към търговската мрежа от фирмени партньори.

Моралното поведение предполага производствен процес, ориентиран към удовлетворяване нуждите на клиента. Акцентът тук не е върху произведеното количество, а върху качеството, наличността, избора и функционалността на предлаганите стоки и услуги. Разработват се интегрирани фирмени стратегии, които непрекъснато подобряват фирмените процеси с цел повишаване конкурентоспособността и равнището на удовлетвореност на потребителя. Този тип

поведение предполага създаването на добра фирмена репутация като предпоставка за повишаване имиджа на корпоративните клиенти и фирмените приходи. Характерът на взаимодействието между видовете управленско поведение и корпоративните клиенти е представен синтезирано на табл. 5.

Таблица 5

Взаимодействие между видовете управленско поведение и корпоративните клиенти

| Видове поведение | Отношение към клиентите на организацията |
|------------------|--|
| Неморално | Не се защитават интересите на клиента; той се разглежда единствено като възможност за максимизиране на фирмената печалба; липсват етични норми на поведение с клиентите и не се акцентира върху ролята на социалните отношения между организацията и корпоративния клиент. |
| Квазиморално | Не се отчитат етичните норми и последствия за клиентите при вземането на организационни решения; акцентът се поставя върху правата на организацията и управленските екипи, а не върху тези на клиента |
| Морално | Клиентът се разглежда като равностоеен партньор; отчитат се нуждите и очакванията му по време на и след приключването на търговската операция; инвестират се средства с цел подобряване на работата с клиентите. |

Различните видове управленско поведение оказват влияние и върху отношението на организацията с регионите, в които се извършва производствената дейност. Характерно за *неморалното* поведение е високата експлоатация на ресурсите в регионите и замърсяването на околната среда. Системно не се спазват местните регулативни правила и се извършват дейности, нарушаващи общинското райониране, с цел увеличаване печалбите на организацията. Връзките на организацията с регионалните държавни и неправителствени структури са сведени до минимум и не се развива филантропска дейност, подпомагаща устойчивото развитие на региона.

Квазиморалното поведение предполага висока степен на безразличие на организацията към обичайните филантропски дейности, протичащи на регионално ниво. За него е характерна ниска социална активност на организацията, както и липса на взаимодействие между нея, регионалните структури, неправителствените организации и общинските структури. Не се създават предпоставки за увеличаване на регионалната трудова заетост, нито се лансират проекти и програми увеличаващи заетостта на малцинствените групи в региона.

Моралното поведение предполага активно участие на организацията в развитието на социалната инфраструктура на региона. Целите на организацията и икономическото развитие на региона се разглеждат като взаимозависими. Организацията развива интензивна филантропска дейност и подпомага разработването и внедряването на особено важни проекти в областта на образованието, културата и изкуството. Основните аспекти на взаимодействието между видовете управленско поведение и регионалното развитие са илюстрирани на табл. 6.

Таблица 6

**Взаимодействие между видовете управленско поведение
и регионалното развитие.**

| Видове поведение | Отношение към регионалното развитие |
|------------------|--|
| Неморално | Експлоатират се ресурсите на регионите и се замърсява околната среда; дейността на компаниите не са съобразени с нуждите на регионите; не се реинвестира част от печалбата с цел подобряване живота на хората; нарушават се общинските законови уредби с цел увеличаване печалбите на организацията. |
| Квазиморално | Не се вземат под внимание нуждите на регионите в процеса на вземане на управленски решения; наблюдава се минимална активност и взаимодействие на бизнеса с регионалните структури, хората, местните организации и управляващите органи |
| Морално | Активно участие в региона и подпомагане на социалните институции, които се нуждаят от средства, като училища, филантропски или неправителствени организации. Целите на организацията и регионите се разглеждат като взаимно зависими. |

Динамиката на взаимодействие между управленското поведение и устойчивото развитие на бизнеса най-пълно се разкрива чрез *функционалния лидерски подход*. Неговата роля не се свежда само до необходимостта от синхрон между ситуация, климат и управленско поведение, а и до развитието на човешкия потенциал в организацията. В системата на този подход ролята на лидера заема определящо място. Затова ще разгледаме взаимодействието между лидерските роли и устойчивостта на управленския процес.

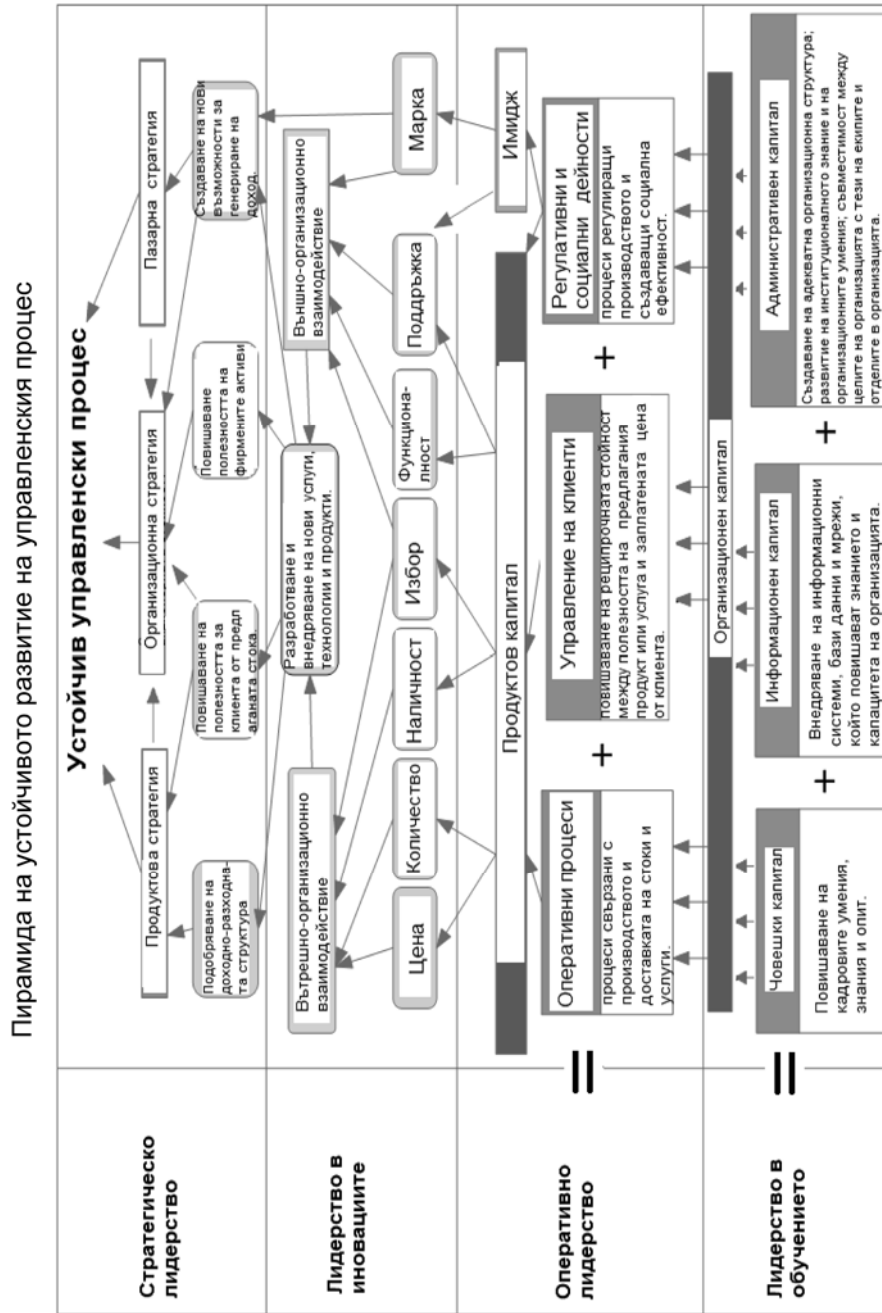
**Функционален лидерски подход - нова тенденция
в управленския процес**

В съвременното развитие на бизнеса се оформя една нова тенденция в управленския процес, която намира проявление в развитието на функционалния лидерски подход.⁸ Неговите характеристики са тясно свързани с лидерските роли при осъществяване на управленския процес. Става дума за способността на лидера да организира дейността на служителите в организацията, да бъде съпричастен към техните силни и слаби страни, да мотивира работата на своите колеги и активно да участва в управленския процес. Това, разбира се, не влиза в противоречие с направения анализ на взаимовръзките между ситуация, подход и климат в управленския процес, а по-скоро ги допълва. Акцентът при функционалния лидерски подход се поставя върху ситуационния анализ, както и доброто разбиране на бизнес-процесите и трендовете в индустрията, в която функционира организацията и икономиката на страната.

Лидерските роли се определят в зависимост от текущите и стратегическите потребности на организацията. Те могат да се разделят на четири отделни, но тясно взаимосвързани направления: лидерство в обучението, оперативно лидерство, лидерство в иновациите и стратегическо лидерство (вж. фиг. 11).

⁸ По този въпрос вж. *Каменов, К., Кр. Хаджиев, А. Асенов. Човек. Екипи. Лидери. С.: "Люпен", 2000.*

Фигура 11



Лидерството в обучението е свързано с развитието на организационния капитал на фирмата. По своята същност и функционална роля той е единство от човешки, информационен и административен капитал. *Човешкият капитал* е функция на знанието, умението и мотивацията на персонала в организацията. *Информационният* включва обучение, свързано с разработването и внедряването на информационни системи, база данни и мрежи, които подобряват комуникациите и създават предпоставки за по-високо равнище на взаимодействие между членовете в организацията. *Административният капитал* е свързан с развитието на институционалното знание, което от своя страна се определя от опита на организацията, придобит при решаването на управленски проблеми в процеса на нейното развитие.

Характерно за оперативното лидерство е оптимизацията на процесите и дейностите в организацията, които са свързани основно с производството на стоки и услуги, както и тяхното разпространение в търговската мрежа. Съществена негова роля е взаимодействието между организацията и нейните клиенти, както и процесите по регулирането на производствената дейност и взаимодействието на организацията с регионалните структури и местната власт, където се осъществяват бизнес-операциите. Целта на оперативното лидерство е да се намери правилният баланс между производствена дейност и удовлетвореност на клиента от предлаганите стоки и услуги, както и да се подобри корпоративният имидж на организацията. Акцентът е върху такива търговски фактори като: цена, количество, наличност, избор, функционалност на стоките и услугите и развитието на фирмената марка.

Лидерството в иновациите е свързано с разработването на нови стоки и услуги. То се характеризира с развитието на *управленския капитал* в организацията, който е функция на организационното взаимодействие, осъществявано вътре и извън организацията. Вътрешноорганизационното взаимодействие спомага за идентифицирането на най-добри практики и стимулиране на дискусиите, свързани с тяхното приложение. Взаимодействието извън организацията допринася за идентифицирането на нови пазари и за усъвършенстване на търговския продукт или услуга. Лидерството в иновациите помага на организацията да идентифицира нуждата от промени и успешно да се адаптира към тях.

Стратегическото лидерство акцентира върху стратегиите, свързани с разширяване на производствената дейност, увеличаване ръста на приходите и създаване на адекватна организационна и работна структура. Неговата цел е да подобри разходно-доходната производствена структура; да се увеличи коефициентът на полезност при използването на фирмените активи; да се засили реципрочната връзка между функционалността и пазарна стойност на предлаганите стоки и услуги; да се разширят възможностите за генериране на доход чрез създаване на нови пазари и възмож-

ности за реализиране на предлаганите продукти или услуги. Разбира се, това може да се постигне чрез разработването на различни сценарии за организационно развитие, които да са в унисон с динамиката на променящата се вътрешна и външна фирмена среда.

Важна особеност на взаимовръзката между лидерските роли е техният *пирамидален характер*. С други думи, устойчивостта на управленския процес е пряко зависим от последователното развитие на отделните лидерски роли и навременното им приложение в организацията. Липсата на лидерство в обучението например подкопава развитието на организационния капитал. На свой ред това води до неефективно оперативно лидерство, в резултат на което се занижава капацитетът на отделните оперативни процеси в организацията. Това неминуемо предизвиква влошаване на конкурентоспособността на предлагания продукт или услуга и липса на целенасочено вътрешно и външно организационно взаимодействие. Липсата на конструктивно организационно взаимодействие забавя иновационните процеси и внедряването на нови технологии, продукти и услуги, което ограничава стратегическия потенциал и възможността на организацията да се приспособява към промените във външната среда.

Следователно от гледна точка на функционалния лидерски подход устойчивият управленски процес има *динамичен характер*. Тази динамика се обуславя от необходимостта да се обновява организационният, продуктивният и управленският фирмен капитал, за да може да се поддържа нужният баланс между бързо променящата се външна и вътрешна фирмена среда; от целенасочеността на управленския процес и неговата конкурентоспособност; както и от ефективността на лидерските роли в организацията.

12.V.2011 г.