

ЕТИКА И КОМПЕТЕНТНОСТ В УПРАВЛЕНИЕТО

Гл. ас. д-р Елена Йорданова, СА „Д. А. Ценов” – Свищов

***Резюме:** Етиката и компетентността в управлението са широко разпространени и сложни проблеми в социалните организации, от които зависи ефективността на управленския процес. Важни за позитивното общуване и успешната реализация на управленската дейност са управленските етични отношения и компетентности, които имат определящо значение при изграждането и усъвършенстването на новите социално-икономически отношения в обществото в условията на глоболизиращата се икономика на XXI век.*

***Ключови думи:** етика, управленски компетентности, управленско общуване, управленски отношения, управленски процес, поведение.*

***JEL:** A13, Z13*

Развитието на обществото е обвързано с идеята за човешката свобода. Тя означава човекът да има свободна воля да избира и все повече да увеличава възможностите си за избор. Заедно с това свободата в обществото означава съвкупност от права и отговорности. Ролята на етиката в управлението се състои в това да подпомага, да регулира или да санкционира този избор, както и да налага и отговорността като механизъм, който да гарантира свободата. Темата за избора, за правата и отговорностите, е актуална и за икономическата сфера и бизнеса, където свободата също се визира като съвкупност от икономически права – право на собственост, на икономическа инициатива, на свободна размяна, на конкуренция, на печалба и др. Посочените права са определящи за стопанската дейност и трябва да са гарантирани в икономическата макрорамка, за да се осигури нейният баланс. Важно е да се отбележи също, че икономическите субекти трябва взаимно да си гарантират правата и взаимно да поемат определени задължения. Задълженията не ограничават, а гарантират, утвърждават и разширяват свободата им.¹

¹ Драмалиева, В. Морални рискове в икономиката. Етика и социален риск. Етически студии. В. Търново: Фабер, 2008, с. 59 – 81; Драмалиева, В. Бизнес етиката в контекста на тенденцията за увеличаване на обществената свобода, сп. “Етически изследвания”, бр. 1, С., 2016; Драмалиева, В. Бизнес етика и корпоративна социална

Мениджмънтът целенасочено води бизнеса в определена посока, подчинява го на конкретни цели, следва стратегии, налага определени политики, ръководи го организационно, взема решения. Мениджмънтът става проводник и стимулатор за бизнес етиката и тя се налага като важен мениджърски инструмент. Мениджмънтът си дава сметка, че етиката и моралът може да създават балансирана среда във фирмата, а бизнесът може да се възползва от нея, като предпоставка за своята ефективност. Заедно с това моралът може да балансира бизнеса с интересите и изискванията на обществената среда. Затова от бизнес етиката се очаква да осигури баланс на интереси, взаимно зачитане на права и предсказуемо поведение на пазара чрез съблюдаването на етически стандарти от всички участници. И те също са предпоставки за ефективност.²

В бизнес етиката отговорността трябва се визира според етическия принцип за съответствие между свободата и отговорността, което означава, че с нарастването на свободата се увеличава и отговорността. Такива са очакванията за етично (етически правилно) поведение на пазара. А когато това не се случва в действителност, съответните отношения или поведение се оценяват като неетични. В тази връзка обособяването на бизнес етиката подсилва очакването, че като се разраства свободата на пазара, бизнес субектите трябва да носят по-голяма отговорност за избора си на поведение. Социалната отговорност изисква бизнесът да постига печалба по начини, които зачитат етическите норми и уважават хората, общностите и природата. Тя е отговорност за собственото развитие на бизнеса, за човешкия фактор в бизнеса и извън него (работници, служители, партньори, конкуренти, клиенти, обществена среда, др.), за гарантиране правата и ценностите на обществото като цяло. Очевидно е, че социалната отговорност на бизнеса трябва да се осмисли като съвкупност от разумни целенасочени усилия (пазарни и непазарни) за постигане на баланс между бизнеса и обществото, между икономиката и етиката. Днес става все по-важно всички участници в бизнеса да взимат правилни решения, с които да разширяват рационалността на пазара. Все по-актуално е и да се носи адекватна отговорност. Организирането на човешкия фактор е важен приоритет на мениджърите, за което те много разчитат на бизнес етиката. От тях се очаква да стимулират морала

отговорност в съвременното управление на бизнеса. София: Издателски комплекс – УНСС, С., 2014; Драмалиева, В. Бизнес етика. Философски прочит. София: Издателски комплекс – УНСС, С., 2014.

² Пак там.

в своите фирми и да създават етическа компетентност и етическа нагласа у своите служители.³

Съблюдаването на бизнес етиката се разглежда като предпоставка за ефективност на бизнеса. Икономическите субекти имат интерес да зачитат етически стандарти, защото това помага за балансирането на стопанските взаимоотношения и ги улеснява. За постигане на устойчив управленски процес е важно създаването на климат на сътрудничество, желание за разрешаване на конфликти, постигане на убеждения, основани на етичността, позитивна нагласа за колективни взаимоотношения. От решаващо значение за устойчивостта на управленския процес е приближаването на индивидуалната ценностна система с организационните ценности: „Хората се различават по своите ценности, но те са част от организация, която интегрира общи организационни ценности.“⁴ Хармонизирането на индивидуалните и организационни ценности е приоритет на ръководството при управление на организацията и изисква определена компетентност.

Управленските усилия за съчетаване на етичните характеристики на личността и придобитата *компетентност* на базата на знания и опит, спомагат за доближаване на индивидуалните нагласи и ценности, професионалните приоритети на личността и организационните цели и ценности.

Основните управленски компетентности, от които зависи успешното управленско общуване и устойчивостта на управленския процес, можем да открием по следния начин:

- *откриване на проблеми, свързани с коректните взаимоотношения и междуличностното общуване* – когато с поведението си даден индивид може да навреди на свой колега; когато се отклонява от общоприетите организационни ценности и цели; когато има значително разминаване между интересите на равнище човек – организация и др.;
- *анализиране на проблеми и ситуации, както и осъзнаване на възможните алтернативи и последствия, на базата на солидно познание, въз основа на което да се вземат решения за определено поведение;*

Познанието в управлението е важна *предпоставка за вземане на решения*, тъй като повечето ръководители разчитат на *професионалния си опит и познания*. Познанието не е константна величина, а се натрупва с течение на времето, т.е с опита на индивидите. Обвърз-

³ Пак там.

⁴ Илиева, Сн. Ценности и трудова мотивация, УИ “Св. Климент Охридски”, С., 2009, с. 71.

ването на познанието с общуването е предпоставка за ефективност на управленския процес. Процесът на *позитивно общуване може да се усъвършенства чрез морална отговорност, съвестност, съпричастност към поставените цели, спазване на нормите на поведение, самоинициативност, самоконтрол.*

- ***адекватна преценка, базирана на знания и опит;***

Личността съзнателно прави своя избор на поведение с ясната *преценка* на алтернативите и последствията, както и с осъзнатото *намерение* за бъдещи действия. Теорията за *преценката и съзряването* може да се изследва *от гледна точка на културата и възпитанието на личността*. Изграждането на *ценностната система* е процес, който започва в най-ранно детство, много преди професионалната реализация на хората, а съзряването е резултат от личния и професионалния им опит. Всеки участник в управленския процес се характеризира като индивидуалност не само със своята професионална подготовка, но и преди всичко като личност с определено поведение. За *етичното управленско общуване* са важни хармоничните отношения в организацията и *съвместяването на ценностните системи*. Осъзнаването на необходимостта от позитивно общуване подтиква хората към преосмисляне на направените грешки. Важна е *преценката на ситуацията* в момента, желанието да се неутрализират негативите от необмислените постъпки и да се очертаят бъдещите цели.

- ***прогнозиране и предотвратяване на междуличностни конфликти, неефективно общуване и неустойчивост в управленския процес;***

Способността на ръководителя да предвижда и предотвратява проблемни ситуации, възникване на етични дилеми, междуличностно неразбирателство и проблеми в общуването, изисква опит, усет, интуиция, психологическа нагласа, адекватна преценка, емоционална интелигентност, разбиране, познания и т.н., което прави уменията за прогнозиране изключително ценно за притежаване и трудно за постигане.

- ***вземане на подходящи решения и тяхното прилагане по възможно най-приемливия за всички начин;***

Вземането на решение зависи от редица индивидуални (опит, възраст, стаж и др.) и организационни фактори (управленски стил, подход, организационна култура и климат, поощрения и наказания, етични кодекси и др.). Вземането на важни решения е свързано с промяна в поведението на хората, с умение за преценка и използване на натрупания опит, с приемане на нови модели и подходи за управленско общуване. Ръководителят на организацията трябва да умее да

убеждава и обединява хората за общите цели, като проявява справедливо отношение и взема адекватни решения. Поставяйки своите изисквания и задачи, той трябва да осъзнава, че хората са тези, които ще определят крайния резултат. Необходим е обмен на мнения, опит, информация, преценки, за да се вземат решения бързо и ефективно. Вземането на решение предполага съобразяването на ръководителя с редица фактори като личностни нюанси, всеобхватност на решенията и техните последствия, осъзнаването на факта, че решенията не са единични събития, а постъпателен във времето процес, който не се контролира единствено от ръководителя.

- ***мотивиране на служителите за отговорно поведение и търпимост в отношенията.***

Мотивацията е обект на обширно изследване в теорията и практиката на мениджмънта. Тя обхваща различни компоненти (потребности, нагласа, преценка, удовлетвореност и др.), които в един или друг аспект оказват влияние върху поведението на личността. Ние акцентираме върху ***мотивацията за позитивно общуване*** и поведение на индивида, което се определя от ценностната му система и формира неговия избор. Тя възниква като симбиоза между моралните ценности и преценката на индивида и определя неговото поведение. За ефективното управленското общуване и управление ***мотивацията*** се възприема преди всичко като:

- *позитивни отношения между ръководителя и служителите;*
- *стимулиране и разгръщане на личностния и груповия потенциал;*
- *активизиране на индивидуалните и екипни способности.*

Ръководителят носи изключителната отговорност да възприема хората като личности със своя индивидуалност, за да бъде общуването ефективно, мотивацията позитивна и управленският процес устойчив. Важно е ръководителите да откриват обединяващите фактори за доближаване на индивидуалните и колективните ценности и цели. Според С. Купър трите ключови компонента за ефективност на работния процес са: предварително известни очаквания, способности и мотивация⁵. Това означава, че служителите имат определени очаквания, осъзнават своя опит, професионална подготовка, компетентности и качества, което формира съответната мотивация за работа, за осмислянето на възникнал проблем и неговото решаване.

⁵ Пак там, с. 95.

- **избор на поведение, отговарящо на ценностната система на личността на ръководителя, както и на интересите на организацията;**

Това е изключително труден процес, защото изучаването на поведението е интердисциплинарен проблем, включващ психологически аспекти (способността съзнателно да управляваме своето поведение е отличителна психологическа особеност на личността), управленски аспекти (чрез мотивацията избираме, формираме и променяме поведението си), социални, нравствено-културни аспекти и др. Една от определящите ценности за позитивно поведение, хармонично управленско общуване и съвместяване на различни ценностни системи, е толерантността, която се свързва с нагласите в общуването⁶.

На базата на направените разсъждения можем да направим следния извод за последователността при овладяване и прилагане на управленските компетентности:

Ръководителят трябва да натрупа познания, опит, усет за индивидуалността на всяка личност, която управлява, правилна преценка и с времето да изгради умение да открие, осъзнае и признае съществуващия проблем, да направи преценка, да вземе решение и да демонстрира адекватно поведение. При взаимодействието на вътрешни сили (самосъзнание, убеждения, ценностна система) и на външни сили (икономически условия, ресурси, конкуренция, институции), както и на индивидуални фактори (пол, възраст, стаж, опит и др.) и организационни фактори (управленски стил, подход, организационна култура и климат), се дава оценка на индивидуалното поведение. За неговото коригиране или съхранение важна роля играе самоконтролът.

Важно е да се отбележи, че изброените основни управленски компетентности са взаимно свързани, но и всяко от тях е определен етап и стъпка в поведението на отделния индивид и успехът на едно ниво, не означава успех и на другото ниво. За ефективното общуване и позитивното поведение ръководителят трябва да обединява успешно всички стъпки, защото дори човек да има самосъзнание, да осъзнава проблемите и да прави адекватна преценка, може да не предприеме конкретни действия. Това е въпрос на личностно и управленско развитие на индивида и предполага опит, обучение, мотивация, потребност от удовлетвореност, етични отношения.

⁶ Герчева-Несторова, Г. Личност и общуване, изд. "Албатрос", С., 2010, с. 174-176.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Герчева-Несторова, Г., Личност и общуване, изд. „Албатрос”, С., 2010.
2. Драмалиева, В. 2008. Морални рискове в икономиката. Етика и социален риск. Етически студии. В. Търново: Фабер, с. 59 – 81.
3. Драмалиева, В. 2014а. Бизнес етика и корпоративна социална отговорност в съвременното управление на бизнеса. София: Издателски комплекс – УНСС.
4. Драмалиева, В. 2014б. Бизнес етика. Философски прочит. София: Издателски комплекс – УНСС.
5. Илиева, Сн. Ценности и трудова мотивация, УИ „Св. Климент Охридски”, С., 2009.
6. Beauchamp, T. L., Bowie, N. E., 2004. Ethical Theory and Business. N. J.: Prentice Hall.
7. Buchholz, R. A., Rosenthal, S. B. 1998. Business Ethics: The Pragmatic Path beyond Principles to Process. N.J.: Prentice Hall.
8. Carroll, A. B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons, July–August.
9. Donaldson, Th., Werhane, P. H., Cording, M. 2002. Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach. N. J.: Prentice Hall.
10. Vaknin, S. 2002. Moral Hazard and the Survival Value of Risk. United Press International.