

ВЛАСТ И ПОВЕДЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ ФАКТОР В УПРАВЛЕНИЕТО

Д-р Ивайло Стоянов
катедра “Мениджмънт”
СА “Д. А. Ценов” – Свищов

Резюме: В студията се изследва властта като инструмент за поведенческо въздействие в управлението. Разгледани са основните възгледи за власт, нейните типове и форми. Отразени са по-важните особености на децентрализацията и делегирането на властта. За рационалното ѝ диагностициране са адаптирани някои съществуващи и предложени нови детерминанти на властни отношения в управлението. Властта е неизменен компонент от управленския процес и засяга субекта и обекта при неговата реализация. Тя дава правото на висшестоящите да се разпореждат и да вземат управленски решения в организацията.

Ключови думи: човешки фактор, управленски процес, власт, поведение

JEL: M1, M12

POWER AND BEHAVIOUR OF THE HUMAN FACTOR IN MANAGEMENT

Ivaylo Stoyanov, PhD
Department of Management
D. A. Tsenov Academy of Economics

Abstract: The study analyses power as an instrument of behavioral influence in management. It outlines the basic concepts of power, its types and forms. The main characteristics of decentralization and delegation of authority are also discussed. The determinants of power relations in management are adapted and further studied so that power can be diagnosed rationally. Power is an indispensable element of management process and affects the subject and object of the process realization. It gives senior managers the right to make management decisions and give orders in organizations.

Key words: human factor, management process, power, behavior

JEL: M1, M12

Въведение

За да може субектът ефективно да въздейства върху поведението на обекта в организацията, той трябва да разполага с необходимите способности. Един от тях е властта като инструмент за насочване действията на обекта в желаната от субекта насока. Така властта е *средство за влияние* при осъществяване на междуличностните отношения в организацията (индивидуално или групово).

Обикновено *властта поражда социална зависимост* между участниците в управленския процес¹ (ръководител–подчинен). Това е неизменен факт, тъй като властното отношение на субекта и неговото поведение в управлението са индикатор за равнището на изпълнение на организационните цели. Имайки предвид, че властта е средство за доминиращо отношение на субекта в управленския процес, стремежът към нея е целенасочен. Това е повратен момент в управлението на организацията, който може да се окаже с трайни последици за бъдещото ѝ развитие. Проблемът възниква от желанието на субекта да разполага с властта и да я упражнява съобразно своите интереси.

1. Възгледи за власт в управлението

В литературата се твърди, че *“открай време думата власт е сред малкото слова, които са често използвани и на пръв поглед без особена необходимост да се осмислят. Независимо от многообразието на значенията, вложени в този термин, обикновено се предполага, че читателят знае за какво става дума.....но само донякъде”*². Според изследвания на *D. Lawless*³ *“приложението на властта има магнетично и мистериозно значение, което вълнува хората от години насам. Мистериозно, защото те не могат да осъзнаят каква е магията на властта, как възниква и какво е реалното ѝ предназначение”*. Например *B. Russell*⁴ отъждествява властта като фундаментална концепция в областта на социалните науки и я сравнява с *“енергията, която има основно значение за физиката”*. *J. Pfeffer*⁵ определя властта като *“дискусионен проблем в социалните организации”*. *R. M. Kanter*⁶ разглежда *“властта като средство, чрез което може да се мобилизират усилията на хората или ефективно да се оползотворяват организационните ресурси”*. Според *H. Minzberg*⁷ *“властта е средството, чрез което се постига ефект или афект, респективно конфликт в организацията. От друга страна, G. Morgan*⁸ възприема подобно разбиране за власт, като подчертава, че *“тя се използва за игнориране на междуличностни конфликти или несъответствия на интереси в управленския процес”*.

Очевидно властта е обект на изследване от редица автори, които ѝ придават различни интерпретации. Те се определят от *акцента на проблема и формират насоката, въз основа на която ще се разглежда*. За да се анализира

¹ В литературата по социално управление същността и структурата на управленския процес са изследвани в детайли. За подробност вж. **Каменов, К.** Управленският процес. Издателство “Абагар”, 2003; **Newman, W., Summer, C., Warren, E.** The Process of Management. Prentice-Hall Publishing, 1967; **McNair Fox, W.** The Management Process. Irwin Publishing, 1963.

² Цит. по **Galbraith, J. K.** The Anatomy of Power. Houghton Mifflin Publishing, 1983, pp. 7-8.

³ Цит. по **Lawless, D.** Effective Management: Social Psychological Approach. Prentice-Hall Publishing, 1972, p. 230.

⁴ Цит. по **Russell, B.** Power: A New Social Analysis. Allen and Unwin Press Publishing, 1938, p. 10.

⁵ Цит. по **Pfeffer, J.** Organizations and Organization Theory. Pitman Publishing, 1982, p. 64.

⁶ Цит. по **Kanter, R. M.** The Change Masters. Touchstone Publishing, 1983, p. 213.

⁷ Цит. по **Minzberg, H.** Power in and Around the Organization. Prentice-Hall Publishing, 1983, p. 4.

⁸ Цит. по **Morgan, G.** Images of Organization. Sage Publishing, 1986, p. 158.

властта в управлението, *E. Fama* и *M. Jensen* предлагат следните по-важни моменти⁹:

Първо, властта се полага на висшестоящите в йерархията на организацията, които предприемат различни инициативи за управление на процесите. *Второ*, властта предоставя реални права на висшестоящите да контролират работата на подчинените. *Трето*, властта предоставя правомощия на висшестоящите да ратифицират или одобряват професионалните действия на подчинените. Това е предпоставка за поемане на лична отговорност, по какъв начин ще се използва властта в управленския процес. *Четвърто*, властта дава основание на висшестоящите да определят качеството на извършената работа и съответно заплащането, което подчинените ще получат.

За да използват властта пълноценно, *мениджърите трябва да заемат определено равнище в организационната йерархия (или хората, на които ще делегират правомощия)*, което им дава права да вземат управленски решения. С други думи, разполагайки с власт, те могат да я прилагат по различен начин, за да оказват влияние върху поведението на кадрите. Поради тази причина се открояват различни трактовки за властта. В концептуално отношение обаче се обособяват няколко по-важни възгледа за нейната роля в управлението.

Първият от тях се свързва с *класическото разбиране за власт*¹⁰. Същото обхваща научните, административните и рационалните интерпретации към социалните процеси в организацията. За тази цел се лансира идеята, че колкото по-високо се намира в йерархията на организацията мениджърът, толкова по-голяма власт ще има. На практика тя отразява разбирането за *“йерархичната командна верига”*. Властта се използва в зависимост от статуса на съответния субект, т.е. разполагащия с нея. Отгук може да се говори за власт, която по право принадлежи на хората, които се намират на по-висшите управленски равнища и следва да я използват по предназначение. Това е т.нар. *реална власт*, която дава права на мениджъра да се разпорежда в организацията и да поема пряка отговорност за своите действия (или бездействия). С други думи властта се притежава от мениджъра на *най-висшето управленско равнище и по йерархичен път се свежда по-надолу по веригата, като обхваща всички нива на организацията*¹¹.

На прага на XX век *M. Weber* излага тезата, че *бюрокрацията* е най-добрият модел за постигане на ефикасност и ефективност в дейността на организацията, тъй като създава условия за предвидимо поведение на човешкия фактор. Това става посредством йерархична власт, която определя правата и задълженията на подчинените в командната верига. Управлението се осъществява чрез ясно дефинирани цели и задачи, реализирани от ръководители с командна власт и висока степен на квалификация. Работата им се обособява в различни звена, които са структурирани в йерархия, а целта им е да осъществяват надзор над по-нисшите инстанции.

⁹ Цит. по **Fama, E., Jensen, M.** Separation of ownership and control. // Journal of Law and Economics, 1983, Vol. 26, pp. 327-349.

¹⁰ За подробности вж. **Weber, M.** The types of authority and imperative co-ordination, pp. 324-383. In T. Parsons (Ed.), The Theory of Social and Economic Organization. The Free Press Publishing, 1947; **Taylor, F.** The Principle of Scientific Management. Pranava Books Publishing, 2009; **Fayol, A.** General and Industrial Management. Pitman and Sons Publishing, 1949.

¹¹ За подробности вж. **Fama, E., Jensen, M.** Separation of ownership and control. // Journal of Law and Economics, 1983, Vol. 26, pp. 327-349.

Според *F. Taylor* властта в управлението на организацията се използва като инструмент за повишаване на ефективността от извършваната дейност. Понякога се прилага насилствено или чрез нея се определят инициативите на кадрите за реализация на поставените цели. Въпреки това акцентът на властта е поставен по-скоро по отношение на конкурентоспособността на организацията и търсене на варианти за *вземане на рационални на ситуацията управленски решения*. Последните са централизирани, а властта служи за осъществяване на по-голям контрол над дейността. Идеята на *Taylor* е, че мениджърите могат да използват властта за повишаване на производителността на работниците, но така се създават предпоставки за демотивация на човешкия фактор, като се игнорира социалния компонент, в организацията (по подобие на бюрократичната система на *Weber*).

За по-категорично открояване на властта в организацията апелира *A. Fayol*, който чрез четиринадесет принципа на управление (особено деветия) разкрива ролята на този процес. Той също застъпва тезата за прилагането на *властта и комуникацията* по йерархичната верига в организацията (“отгоре-надолу”) и редовен отчет за извършената работа в обратна последователност.

Друг възглед за приложението на властта е, същата да бъде “*приета*” от по-нисшите равнища на командната верига. Тази теория дава по-голяма свобода на действие на хората от по-нисшия ешелон, които могат сами да избират кога и как да изпълняват командите на висшестоящите¹². С други думи предписанията на ръководителите и тяхното изпълнение ще зависят от това, доколко по-нисшите кадри са възприели отправените им указания (или са се съгласили с тях). Така например производственият мениджър може да нареди на оператора на дадена машина да я почиства всеки път след работния ден, което обаче да не съвпада с интересите на работника и той да я почиства само един ден от седмицата. В този смисъл властта може да се прилага в ограничени параметри и до-голяма степен ще зависи от желанието на кадрите да изпълнят отправените им указания.

В този контекст на властта *C. Burnard* предлага тя да се прилага под формата на система на съгласуване между отделните звена в йерархичната верига (по степен на подчиненост). Значение се отдава на комуникационните връзки¹³ в управлението на организацията, които засягат някои от нейните компоненти – структура, численост на персонала, степен на подчиненост и междуличностни отношения.

В тезата на *Burnard* се откроява идеята, че комуникационната система трябва да съответства на формалната йерархия в организацията. Властта е концентрирана в един център (висшето ръководство), определя се от позицията на властващия ръководител (по йерархичен път) и по-малко от качествата на личността (знания и умения). Така изпълнението на командите се осъществява по вертикала – “отгоре-надолу”. Кадрите в организацията имат “ограничена

¹² За подробности вж. **Burnard, C.** The Functions of the Executive. Harvard University Press Publishing, 1970 (Orig. 1938); **Gazell, G.** Authority flow theory and the impact of Chester Bernard. // California Management Review, 1970, Vol. 13, pp. 68-74; **Simon, H.** Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organizations. The Free Press Publishing, 1997 (1957).

¹³ Според *C. Burnard* “тази комуникационна мрежа, нейното изграждане и поддържане е един от основните проблеми на формалната организация” (с. 175).

*власт, която им дава право на избор*¹⁴ за структуриране на съществената информация (при вземане на решение) и изпълнение на поставени от висшестоящите указания. Образуват се и хоризонтални връзки, които определят част от инициативите на хората. На тази основа се формира и “зона на безразличие”, при която кадрите могат да пренебрегнат указания, които считат за маловажни, или да ги отложат за изпълнение във времето. Така се постига баланс между *инициативи и заповеди*, което обективно налага, властта да се използва в определени параметри. По-късно *H. Simon* доразвива идеите на *Burnard* за това, че властта трябва да се основава на йерархичната верига в организацията. Той апелира за изграждане на ясни взаимоотношения между “ръководител–подчинен”. Първият се разпорежда, като очаква указанията му да бъдат осъществени от този, който се намира по-надолу в йерархията. От друга страна, подчинените също очакват разпореждането на ръководителя и се стремят да изпълнят неговите указания. Според *Simon*, само когато се създават *ясни правила на взаимоотношения между двете страни в управленския процес, може да има власт, която да се използва ефективно*¹⁵.

Тезата на *Simon* за определяне на властните отношения в организацията се основава на интерпретацията на взаимовръзката между “собственик–работник” (в теорията на икономиката) и “ръководител–подчинен” (в административната теория). Така той развива своята идеология, според която работник (W) може да осъществява професионален контакт със собственик (B), когато W се подчинява на властта на B за изпълнение на поставените му (от B) указания (цели и задачи). Този модел на властни отношения *Simon* свързва с *неокласическата теория* в икономиката, където B е готов да заплати на W определена сума пари, когато W може да изпълни възложената му работа. Въпросът обаче е при какви условия в *административната теория* W ще приеме разпореждането на B (прилагането на властта). Въз основа на теорията на *Burnard Simon* счита, че това ще зависи от т.нар. “зона на възприемане”¹⁶, която отразява до каква степен W ще се подчини на указанията на B. Важно е да се подчертае, че въпросната зона *не игнорира властта на B, а само ограничава нейната ефективност*.

Според *Simon* тази зона може да се тълкува на широка основа, но обхваща ситуации, при които B и W могат да реагират по различен начин към нея. Така се получава, че B е възможно да има неопределени очаквания към W, но поради липсата на ясни индикации, как и кога да бъдат изпълнени указанията, W ще има отношение, различно от това на B. Всъщност така при прилагането на властта се получават несъвършенства при възприемане на информацията и предприемане на рационални действия за вземане на управленски решения.

На по-късен етап от развитието на управлението започват да се лансират редица възгледи и модели за властни отношения в организацията. Те имат различна насоченост на приложение. Някои автори¹⁷ разглеждат *властта* през призмата на *негативните емоции на хората и конфликтните ситуации* в управленския процес. Други¹⁸ залагат на властта за *контрол над ресурсите*.

¹⁴ Цит., с. 60.

¹⁵ Цит., с. 125.

¹⁷ За подробности вж. **Dalton, G., Barnes, L., Zalesnik, A.** The Distribution of Authority in Formal Organizations. Harvard Business Scholl Pres Publishing, 1968; **Aghion, P., Tirole, J.** Formal and real authority in organizations. // Journal of Political Economy, 1997, Vol. 105, pp. 1-29.

¹⁸ За подробности вж. **Pfeffer, J., Salancik, G.** The External Control of Organizations: A Resource Dependent Perspective. Harper and Row Publishing, 1978.

Този, който оказва влияние над останалите чрез различни форми на власт (указания, награди, санкции и др.), е властващ, а този, който ги приема – потърпевш. Открояват се автори¹⁹, които считат, че властта не трябва да се осъществява посредством *институционални санкции*, тъй като това води до негативни ефекти (липса на мотивация, отчуждение на кадрите др.). Съществуват и изследователи, които предлагат различни *модели за диагностициране и прилагане на властта*²⁰.

Една част от българските изследователи застъпват тезата, че властта е свързана със субекта и обекта на управление. Например К. Каменов²¹ счита, че властта се поражда от два извода – *“първо, възприемането ѝ като субект и обект, и второ, управленският процес е немислим без наличието на власт”*. М. Бакърджиева²² също застъпва тезата за власт като субект и обект на управление и изразява становище, че *“тя не е вещь, а способност за влияние, чрез контрол върху ресурсите.....става дума за тези, които мениджърът (субектът) използва за въздействие върху поведението на обекта”*. По-обширно становище за власт в управлението е лансирано от М. Андреева²³, която я пречупва през призмата на четири положения. *Първо*, правото на мениджъра за началстване (властване), което е свързано с избор на варианти за вземане на управленски решения (според конкретната ситуация). *Второ*, мениджърът е овластен да налага своята позиция по конкретен проблем. *Трето*, за да наложи властта в организацията, мениджърът е в правото да изисква изпълнение на разпореждането (взетото решение). *Четвърто*, контролът на изпълнението е част от властта, като се предприемат мерки за последствията от реализацията на решението – санкции или стимули.

От казаното дотук е видно, че в литературата се забелязват разнообразни схващания за властта в управлението. Те се асоциират с различни авторски позиции. Поради *невъзможност да бъдат изследвани всички гледни точки за ролята на властта в управленския процес, по-долу в изложението вниманието е концентрирано на по-съществените от тях*.

2. Интереси за придобиване на власт в управлението

Стремежът за власт винаги се свързва с интереси, които съответстват на възгледите на мениджърите за ефективно управление. Така на преден план се откроява желанието на индивида да разполага с властта и посредством нейната употреба да задоволява нагона си от интереси. С основание се лансира тезата, че у човека е генетично заложено да се стреми към властта и да я използва, съобразно намеренията, които си е поставил²⁴.

¹⁹ За подробности вж. **Raven, B.** Social influence and power, pp. 371-382. In I. Steiner, M. Fishbein (Eds.), Current Studies in Social Psychology. Holt, Rinehart and Winston Publishing, 1965; **Hartnett, R.** Trustee power in America, pp. 25-38. In H. Hodgkinson, L. Meeth (Eds.), Power and Authority. Jossey-Bass Publishing, 1971; **Kotter, J.** Power and Influence. The Free Press Publishing, 1985.

²⁰ За подробности вж. **Korda, M.** Power. Random House Publishing, 1976; **Wrong, D.** Power: Its Form, Bases and Issues. University of Chicago Press Publishing, 1988.

²¹ Цит. по **Каменов, К.** Поведение в управлението. Издателство “Абагар”, 2002, с. 14.

²² Цит. по **Бакърджиева, М.** Бизнескомуникиране. Академично Издателство “Ценов”, Свищов, 2007, с. 193

²³ Цит. по **Андреева, М.** Основи на управлението. Издателство “Стено”, 2003, с. 125.

²⁴ За подробности вж. **Каменов, К.** Поведение в управлението. Издателство “Абагар”, 2002.

За субекта на управление властта се определя от правомощията, която му е дала институцията, и от потенциала му да я използва пълноценно. Интересите са тези, които стимулират субекта за употребяването на властта и съответно могат да бъдат мотив за практическата ѝ реализация. Тези интереси имат отношение предимно към йерархичната власт, която се упражнява спрямо човешкия фактор в организацията²⁵.

Оттук се налага схващането, че властта е тази, която дава привилегия на субекта да се концентрира върху стремежа да притежава определени блага. Именно властта е първичната основа, която подтиква хората да се възползват от възможността да удовлетворяват своите потребности (чрез позицията, която заемат в йерархията на организацията). Така се създава зона на противоречие, която противопоставя тези, които очакват да получат съответните блага, и тези, които не ги притежават (или трябва да ги отстъпят)²⁶. Равнището на интереси между социалните субекти се изразява в следната насока (фиг.1.)²⁷:

- пълно съвпадение на интереси;
- различия на интереси;
- противоречие на интереси.

Фигура 1. Равнище на интереси



Източник: Цит. по **Раяникова, В. (Ред.)**. Конфликтология. М. "ЮНИТИ", 2001, с. 236.

В литературата са посочени някои причини относно *интересите за придобиване на властта и мотивацията за нейната употреба*²⁸. Причините се пораждат предимно от това, какъв е стремежът на човека да реализира целите си в управлението, и как ще ги постига. Мотивите са средство за придобиване на властта и зависят от възприятието на човека към обкръжаващата го среда. По отношение на властта те имат следната насоченост²⁹:

- възможност за по-висша позиция в йерархията на управлението;
- стремеж за налагане на мнение чрез решение в управлението;

²⁵ За подробности вж. **Каменов, К.** Интереси и несъответствия в управленския процес. Академично издателство "Ценов" – Свищов, 2010.

²⁶ За подробности вж. **Pfeffer, J., Salancik, G.** The External Control of Organizations: A Resource Dependent Perspective. Harper and Row Publishing, 1978; **Pfeffer, J.** Power: Why Some People Have It and Others Don't. Harper Business Publishing, 2010.

²⁷ За подробности вж. **Раяникова, В. (Ред.)**, Конфликтология. М. "ЮНИТИ", 2001.

²⁸ За подробности вж. **Каменов, К.** Интереси и несъответствия в управленския процес. Академично издателство "Ценов" – Свищов, 2010.

²⁹ За подробности вж. **Asimakou, T.** Innovation, Knowledge and Power in Organizations. T and F Books Publishing (Digital), 2009; **Kanter, R.M.**, Power failure in management circuits. // Harvard Business Review, 1979, Vol. 57, pp. 65-75

Ивайло Стоянов

- ефективно оползотворяване на информацията в управлението;
- контрол на ресурсите в управлението;
- други.

Сравнението между интересите за придобиване на власт и мотивацията за нейната употреба е показано в таблица първа.

Таблица 1. *Интереси за придобиването на власт и мотивация за нейната употреба*

Интереси за придобиването на власт	Мотивация за употреба на властта
1. Стремеж за промяна на средата чрез активно-агресивно поведение на личността (като генетично детерминиран компонент на психиката).	1. Правните норми като мотив за употребата на властта.
2. Желание за реализация на определени идеи.	2. Моралните норми като мотив за употребата на властта.
3. Политически стремеж за оказването на влияние върху институционалната структура и нейните правомощия.	3. Контролните механизми като мотив за употребата на властта.
4. Корпоративни групови интереси за субекта на власт.	4. Личен мотив за професионално и йерархично израстване.
5. Лични интереси за привилегии и обогатяване.	5. Удовлетворяването на интереси на други свързани лица и организации.

Източник: **Каменов, К.** Интереси и несъответствия в управленския процес. Академично издателство “Ценов” – Свищов, 2010, с. 27.

От таблицата е видно, че интересите за придобиването на власт могат да имат отношение към желанието на човека да реализира определени намерения, които да му донесат изгода в личен и професионален план. Мотивацията, която може да провокира индивида да употреби властта, е свързана с правно-моралните норми, които определят насоката на неговото поведение, стремежа му за лично облагодетелстване и това на други хора при упражняването на властта.

3. Типове и форми на власт в управлението

Възможно е да се разграничат *различни типа власт*, която мениджърът използва, за да оказва въздействие на хората в организацията. Властта може да се разглежда като *формална и неформална*³⁰.

Формалната власт на мениджъра се поражда от длъжността, която заема в управленската структура. Тази власт му принадлежи по право и не зависи от професионалните качества, които притежава. Колкото по-висша длъжност заема ръководителят в организацията, толкова по-голяма е властта му.

³⁰ За подробности вж. **Hodgkinson, H., Meeth, L.** (Eds.), Power and Authority. Jossey-Bass Publishing, 1971.

Това му дава права да се разпорежда с нея и да взема управленски решения, независимо от това дали са рационални или не съвпадат с целите на организацията.

Неформалната власт на мениджъра е свързана с неговите качества (не толкова със заеманата длъжност), които са вътрешноприсъщи за всеки човек и трудно подлежат на подражание. Отличават го от останалите хора по поведение и професионална дейност. Ръководителят може да няма правомощия (власт) в организацията, но чрез своето излъчване (на принципа на харизмата) да оказва въздействие на кадрите.

Според спецификата на *двата типа власт* авторите фокусират вниманието си върху отделните аспекти от тяхното използване. Те обособяват *различни тези* за диференциране на формалната и неформалната власт, които се основават на *възгледите на мениджъра за въздействие върху поведението на подчинените*. Това дава на ръководителя *широк спектър от алтернативи, които засягат начините, по които ще се използва властта*. Последната показва каква точно е ролята му в управленския процес.

В организацията властта бива *линейна, оперативна и функционална*³¹.

● **Линейна власт.** В управленската структура тази власт дава правото на този, който я използва, да въздейства на по-нисшите от него – по степен на подчиненост³². Притежателят ѝ я прилага само в неговия ресор. Линейната власт предоставя формалните права за управление и контрол на подчинените (в конкретно подразделение)³³. Например заместник-изпълнителният директор по производствените въпроси може да се разпорежда (предоставяйки власт) само в неговата област – на началник цех производство. Последният следи работата на майстора и оператора в цеха, а при необходимост взема управленски решения за въздействие върху тяхното поведение.

● **Оперативна власт.** Тя се предоставя на оперативните специалисти, които осъществяват рутинните процеси (консултиране, обслужване и др.)³⁴. От една страна, оперативната власт е израз на онези права, които са възникнали по косвен път от линейната, а от друга служи, за пренос на информация и указания към останалите нива на организационната йерархия. Например отделите за “снабдяване и коопериране” съставят електронни каталози, където за всеки доставчик и стока се маркират наличните количества, доставките за деня и тези с натрупване към датата на доставка. Тази информация те получават от ресорния линейен ръководител, който им изпраща указания за ежедневните доставки. В този случай отговорниците на складовете разполагат с оперативна власт, посредством която се стремят да подпомагат дейността на специалистите в отделите за “снабдяване и коопериране”. Целта е да подкрепят усилията им за изпълнение на указанията на мениджърите с линейна власт.

● **Функционална власт.** Тя предоставя ограничени права на специалистите за изпълнение на специфични дейности в областта, в която се

³¹ За подробности вж. **Judge, T., Heneman, H.** Staffing Organizations. McGraw-Hill/Irwin Publishing, 2006.

³² За подробности вж. **Allen, L.** Management and Organization. McGraw-Hill Publishing, 1958, p. 206.

³³ За подробности вж. **McNair Fox, W.** The Management Process. Irwin Publishing, 1963, pp. 78-79.

³⁴ За подробности вж. **Dale, E., Urwick, L.** Staff in Organization. McGraw-Hill Publishing, 1960, pp. 1-14.

развиват. Определя се от висшите ръководители, които възлагат за изпълнение определен тип задачи, и властта (често ограничена), с която да бъдат реализирани³⁵. Функционалната власт изисква по-тясна специализация и много по-добра координация за работа. Обхваща не само дейността на конкретно функционално подразделение, но може да се проявява и в цялата организация (да засяга и други подразделения). За разлика от оперативната власт (трансформация на приоритети и указания) при функционалната се извършват дейности, за които са предоставени права (дори и минимални). Това я отъждествява с линейната, но в ограничени (контролирани) параметри. Функционалната власт се използва само по предназначение, тъй като възниква опасност от дублиране на дейности с линейната. Затова немалка част от мениджърите погрешно прилагат функционалната власт като заместител на линейната. Например специалистите, които подготвят договорите (поръчките) за закупуване на суровини и материали, имат функционална власт да съгласуват тази дейност със заинтересованите отдели (линейната е на мениджър “ресурсно обезпечаване”). Тяхната преценка за необходимостта от закупуване на суровини и материали за осъществяване на производствения процес в организацията може да се дублира с тази на линейния ръководител. Така се създават предпоставки да се определят различни изисквания в документите за покупка (идентификация, правила за приемане, методи за проверка, осигуряване на качество на доставката и др.).

Понякога в практиката на управлението *липсва синхрон* между линейната и функционалната власт. В литературата³⁶ този въпрос е обект на обширна дискусия. Разбирането за проблема е, че се създава напрежение, което може да рефлектира върху управленския процес и да наруши устойчивостта му. В основата е човешкият фактор и комуникацията, която се осъществява в организацията. Конфликтът е наличен от липсата на синхронизация между власт и реална отговорност от взетите решения и нерегламентирано използване на властовия ресурс (най-вече при функционалната власт). За решаването на проблемите други автори³⁷ лансират идеята за проектиране на *специализирани функционални екипи* от ръководители и специалисти с линейна и функционална власт.

Успехът на съвместната им дейност ще зависи от начина, по който ще се организира работата, методите, които ще се прилагат и, разбира се, ясното дефиниране на правата и задълженията на всеки член на екипа. По този начин ще се избегнат някои дублирания в работата на хората, всеки ще отговаря за поверените му процеси и най-вече няма да се поражда конфликт на интереси между заинтересованите страни.

³⁵ За подробности вж. **Kroon, J.** (Ed.), *General Management*. Creda Communications Publishing, 1995, p.249.

³⁶ За подробности вж. **Dalton, M.** Conflict between staff and line managerial officers. // *American Sociological Review*, 1950, Vol. XV, pp. 342-351; **Aghion, P., Tirole, J.** Formal and real authority in organizations. // *Journal of Political Economy*, 1997, Vol. 105, pp. 1-29; **Judge, T., Heneman, H.** *Staffing Organizations*. McGraw-Hill/Irwin Publishing, 2006; **Smith, P., Crongé, G., Brevis, T., Vrba, M.** *Management Principles*, 5-th Edition. Juta and Co. Ltd Publishing, 2007, pp. 195-196.

³⁷ Първоначално тази идея е лансирана от *Fisch* – консултант по управленски въпроси. Неговото предложение е да се създадат три функционални области (по отношение на време, ресурси и човешки взаимоотношения), всяка от които да обхваща важни за организацията функции. За подробности вж. **Fisch, G.** Line-staff is obsolete. // *Harvard Business Review*, 1961, Vol. 39, pp. 67-79.

В литературата се открояват различни *форми на власт*³⁸, които обикновено се припокриват. Някои изследователи предлагат следните по-важни разбирания за определяне на тяхното значение (табл.2.)³⁹:

Таблица 2

<i>French u Raven</i> ⁴⁰	<i>Yukl –Falbe- Youn</i> ⁴¹	<i>Galbraith</i> ⁴²	<i>Toffler</i> ⁴³	<i>Fromm</i> ⁴⁴
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Власт на възнаграждението ▪ Власт на принудата ▪ Легитимна власт ▪ Експертна власт ▪ Референтна власт 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Информационна власт ▪ Власт на влиянието ▪ Власт на личния профил (харизма) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Власт на принудата ▪ Власт чрез позитивно стимулиране ▪ Условна власт 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Власт на насилието ▪ Власт на парите (богатството) ▪ Власт на ума (знанието) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Рационална власт ▪ Ирационална власт

От таблица втора е видно, че властта варира в широки граници. Това дава основание на мениджъра да я използва по различен начин, което ще зависи от неговите компетенции и нагласа за работа. Тъй като някои от посочените форми (източници) на власт се припокриват идеологически, в общия случай те могат да бъдат разгледани по следния начин:

³⁸ Немалка част от специалистите по управление употребяват понятието източници (вместо форми) на власт. Въпросът е тривиален и зависи преди всичко от преценката на съответния автор. Тук и по-надолу в изложението, ще се има предвид форми на власт.

³⁹ Тук са отразени само една част от авторските възгледи за формите на власт. В литературата са възможни и други интерпретации. Например А. Etzioni определя формите на власт като *принуждаваща* (заплахи и ограничения), *контролна* (на ресурси) и *нормативна* (морални признания или порицания). R. M. Kanter лансира идеята за *власт над ресурсите* (използване и контрол), *власт на информацията* (знание) и *власт на натиска* (влияние). Според Н. Minzberg властта е *фундаментална* (ресурси, технически умения, знание) и *обща* (формална и основана на сътрудничество). За подробности вж. **Etzioni, A.** A Comparative Analysis of Complex Organizations. The Free Press Publishing, 1961; **Kanter, R.M.**, Power failure in management circuits. // Harvard Business Review, 1979, Vol. 57, pp. 65-75; **Minzberg, H.** Power in and Around the Organization. Prentice-Hall Publishing, 1983.

⁴⁰ За подробности вж. **French, J., Raven, B.** The bases of social power, pp. 150-167. In. D. Cartwright (Ed.), Studies of Social Power, Institute for Social Research – Ann Arbor. Michigan University Press Publishing, 1959.

⁴¹ За подробности вж. **Yukl, G.** Leadership in Organizations. Prentice Hall Publishing, 1981, pp. 44-58; **Yukl, G.** Leadership in Organizations. Prentice Hall Publishing 3-rd Edition, 1994, p. 243; **Yukl, G. Falbe, C.** Importance of different power source in downward and lateral relations. // Journal of Applied Psychology, 1990, Vol. 76, pp. 416-423; **Yukl, G., Falbe, C., Youn, J.** Patterns of Influence behavior for managers. // Group and Organization Management, 1993, Vol. 18, pp. 5-28.

⁴² За подробности вж. **Galbraith, J.K.** The Anatomy of Power. Houghton Mifflin Publishing, 1983, pp.16-35.

⁴³ За подробности вж. **Toffler, A.** Power Shift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of 21st century. Bantam Publishing, 1991, p. 7, 15, 20, 84, 288.

⁴⁴ За подробности вж. **Fromm, E.** On Disobedience and other Essays. Routledge and Paul Publishing, 1984, p. 5; **Fromm, E.** Man for Himself: An Inquiry into the Psychology of Ethics. Holt and Company Publishing, 1990, pp. 9-10.

● **Власт на възнагражденията (на позитивното стимулиране).** Чрез компенсаторни механизми ръководителят се стреми да възнагради подчинените за труда, който са вложили при изпълнение на задачите. Тази власт стимулира хората в организацията да активизират творческия си потенциал и да изпълнят разпореденията на мениджъра. Тя намира широко приложение в съвременните организации и се основава на доверието и разбирателството между отделните личности. При нея ръководителят използва:

- морално стимулиране (похвали, награди и др.);
- стимулиране чрез парични средства (премии);
- стимулиране чрез повишаване в длъжност;
- стимулиране чрез участие в колективни разработки;
- стимулиране чрез делегиране на права;
- стимулиране чрез ценни книжа и др.

● **Власт на принудата (насилието).** При тази власт мениджърът прилага принудителни елементи за въздействие върху поведението на подчинените. Сред тях властва страхът от санкции и наказания. Това създава стрес у кадрите, които се чувстват потиснати и нямат мотивация. Ограничаването на творческата инициатива и принудата за работа са фактори, които възпрепятстват човешките отношения. В съвременния бизнес тази власт е почти неприложима, тъй като игнорира социалния компонент в организацията. Следствията от прилагането ѝ могат да имат следните насоки:

- страх от загуба на работни места;
- страх от уволнение;
- страх от намаляване на работната заплата;
- страх от липсата на социални придобивки;
- страх от понижаване в длъжност;
- страх от загуба на привилегии;
- страх от загуба на доверие;
- страх от физическо насилие и др.

● **Легитимна власт**⁴⁵. Тя се определя от поста, който заема мениджърът в организацията, и му дава права да оказва влияние върху поведението на кадрите. Те трябва да осъзнаят посланията, които ръководителят им отправя. Когато са погрешно формулирани, е възможно хората да не се подчинят на указанията или ще го направят без ефективно да изпълняват задълженията си. Легитимната власт се формира от нормативната база, която позволява на ръководителя да се разпоредя, но ефективността ѝ в организацията ще зависи от това, дали кадрите са възприели информацията. Тук властта се отличава със следните особености:

- гради се на нормативни документи и правилници в организацията;
- показва равнището, което заема мениджърът в организацията;
- служи за въздействие върху кадрите (ако те я приемат).

⁴⁵ Според Weber тази власт е традиционна, защото канонизира властващите и техните заповеди като единствени и неприкосновени по подобие на феодалната система. При последната голяма част от решенията са оправдани от традицията или практическия опит, който притежава ръководителят. Тук подчинението се разпростира изцяло по командната верига, а лоялното отношение на нискостоящите в йерархията е задължително (спрямо тези на по-висше равнище). За подробности вж. **Weber, M.** The types of authority and imperative co-ordination, pp. 324-383. In T. Parsons (Ed.), The Theory of Social and Economic Organization. The Free Press Publishing, 1947.

● **Експертна власт (на ума, знанието).** Тя изисква качества от мениджъра за ефективно управление на организацията. Субектът може да използва властта чрез своите знания и умения. Експертната власт зависи от компетенциите на ръководителя, които контрастират на интелектуалния му потенциал. Последният трябва да бъде оценен отвън – да намери признание у тези, които ще търпят последиците от властта. Обектът е необходимо да има нагласата, че властта се прилага от субекта, който е професионален експерт и влияе на управленските решения. Властта, основана на знания, се налага като един от приоритетите в съвременните организации. За да бъде експертната власт ефективна, мениджърът трябва да притежава:

- способности за аналитичност;
- способности за далновидност;
- способности за интерпретация на различен тип информация;
- способности за логическо изложение на факти и данни и др.

● **Референтна власт (условна).** Това е власт, която се използва въз основа на личностния профил на мениджъра. Той може да влияе на подчинените чрез своите маниери, привлекателен външен вид и авторитет. На базата на неговата харизма кадрите са готови да съдействат за изпълнение на указанията, дори и да не са в унисон с целите на организацията. Подчинените оказват доброволна подкрепа на ръководителя и често му подражават. Не са редки случаите, когато кадрите възприемат ръководителя като идеал за лично и професионално развитие. Това допълнително го стимулира да въздейства върху поведението на последователите. Използвайки референтната власт, мениджърът оказва влияние върху кадрите чрез:

- индивидуален подход към хората;
- специфични личностни качества;
- собствен стил на управление;
- изградени принципи на поведение;
- вербални комуникативни умения;
- конфиденциалност в отношенията и др.

● **Информационна власт.** Тя може да бъде причислена към власт на знание, но има специфични характеристики. Мениджърът се стреми да генерира полезна и достоверна информация, чрез която да въздейства на подчинените. В съвременния бизнес управленските процеси са динамични, а източниците на информация са фактор за адекватно вземане на управленски решения. За разлика от експертната власт, която зависи от способностите на ръководителя, властта, базирана на информация, е свързана с акумулиране на данни. Ако мениджърът успее да генерира разнообразна информация, която да интерпретира навреме, то ефективността му в управлението ще е на високо равнище. Все по-значима е т.нар. интернет информация, която дава достъп на мениджъра до всички точки на планетата, ако знае какво му е необходимо и как да търси данни. За да може мениджърът да използва информационната власт, той трябва:

- да следи информационните потоци в организацията;
- да има достъп до различен тип данни;
- да възлага на сътрудниците да осигуряват актуални данни;
- да има контрол над информацията;
- да прилага шпионаж за генериране на данни;
- да използва ефективно събраната информация и др.

● **Власт на влиянието**⁴⁶. Тя се основава на психологически елементи и похвати в действията на мениджъра и съчетава личните му качества за влияние над подчинените. Последните трябва да бъдат мотивирани (чрез личен подход на ръководителя), рационално да изпълняват поставените им указания. За целта е важен и начинът, по който ще се отправи посланието. За да се прилага власт на влиянието, мениджърът трябва да може:

- да влияе убедително на кадрите;
- да избере подходящ момент да въздейства на подчинените;
- да прилага адекватни прийоми за влияние;
- да умее да предразполага събеседника;
- да бъде уверен, когато общува със събеседника;
- да бъде убедителен в аргументите си;
- да се стреми да доказва доводите си.

● **Власт на парите**. Тази власт дава широк спектър на мениджъра да въздейства върху поведението на подчинените. Парите са инструмент за насочване действието на хората в сфери, които са приоритетни за ръководителя. Финансовите средства са подходящ мотиватор за активизиране потенциала на кадрите, независимо дали са склонни да изпълнят поставените им указания. Парите позволяват да се прилага нискокачествена власт, тъй като притежателят им контролира съзнанието и поведението на индивидите, без да е задължително да има качества за това⁴⁷. Парите могат да осигуряват власт на личността не с професионални компетенции, а посредством тяхното количество (стойността на парите, която предразполага към власт). Тази власт е ефективна, когато мениджърът:

- разполага със значителен финансов ресурс;
- знае как да го използва;
- намира подходящите хора (изпълнители);
- съумява да ги приобщи към каузата;
- преразпределя финансовите средства между участниците;
- контролира техните действия и др.

● **Рационална власт**⁴⁸. Прилага се въз основа на правото на мениджъра да оказва власт (влияние) над околните, като този процес съвпада с качествата му

⁴⁶ Според *Weber* тази власт произтича от качествата на личността, която може да се превърне в култ за подчинените, тъй като последните винаги се стремят да ѝ подражават. Обаянието и личният чар на индивида са в основата на влиянието му над околните, което оказва фундаментално въздействие върху тяхното поведение. Тук е налице съчетание, от една страна, на легална и традиционна власт, а от друга, на желание и амбиция на подчинените да следват властващия (лидера). За подробности вж. **Weber, M.** The types of authority and imperative co-ordination, pp. 324-383. In T. Parsons (Ed.), The Theory of Social and Economic Organization. The Free Press Publishing, 1947.

⁴⁷ За подробности вж. **Hagberg, J.** Real Power: Stages of Personal Power in Organizations, 3-rd Edition. Sheffield Publishing, 2002; **Bornstein, D.** How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas. Oxford University Press Publishing, 2004.

⁴⁸ Според *Weber* това е властта, която трябва да се прилага на принципа на ясно регламентирана база. Тя не е концентрирана към отделната личност, а към основните приоритети за рационалното ѝ използване (длъжности, правила и отговорности). Например, ако някой мениджър заеме друг пост в организацията (спрямо този на който е бил преди това) този ръководител следва да се приспособява към новите условия на работа, и съответно властта му няма да е същата (тя ще е по-голяма или по-малка, според заемания пост). Във функционално отношение властта има различно измерение, което се определя от йерархията в организацията и правомощията с които разполага мениджъра. За подробности вж. **Weber, M.** The types of

да я упражнява. Тази власт принадлежи на личността (ръководителя) по заслуги и така се вмести в представите на подчинените за ефективно (безконфликтно) управление. Използва се от мениджъри със значителен професионален стаж и авторитет, доказващи с качества своите действия. Те предпочитат:

- демократичния стил на управление;
- възнагражденията;
- позитивното отношение към подчинените.

● **Ирационална власт.** Тя се основава на предположението, че мениджърът може да си служи с негативни похвати за поведенческо въздействие. Потърпевш от прилагането ѝ е обектът, върху който се влияе, тъй като са позволени различни средства (включително и насилие) за нейното използване. Тя се гради на:

- авторитарен стил на управление;
- агресия в поведението на властващия;
- строг контрол;
- санкции и наказания.

Посочените типове власт (и разновидности, които тук не са разгледани) имат своята специфика и зависят от нагласата на мениджъра, как ще използва позициите си в организационната йерархия. Насоките в това отношение могат да бъдат представени по следния начин (табл. 3.):

През последните години се налага идеята за **“многомерна власт”**, която може да се разглежда на широка основа. Например един от нейните варианти е лансираният от *G. Hofstede* и колектив⁴⁹ модел на **“властово разстояние”**. Той се формира от разбирането за крос-културното влияние при определяне на етично-ценностните норми на хората в процеса на работата. Терминът **“властово разстояние”** отразява степента, по която хората възприемат неравностойното си положение от използването на властта, често надхвърляща правомощията на ръководителя. Този процес може да зависи от:

- мениджърски манталитет;
- традиции и култура;
- етническа принадлежност;
- политически възгледи;
- други.

Тъй като всяка организация се развива при определени географски условия и има изградена организационна култура, то манталитетът на ръководителите (лидери) за използване на властта ще бъде различен⁵⁰. Оттук се *определят крос-културните различия за използване на властта*, най-вече между дейността на интернационалните организации. Проблемът за властта може да бъде актуален и от гледна точка на поликултурността и междукултурната комуникация в управлението. За целта ръководителите трябва вземат под внимание и тяхната

authority and imperative co-ordination, pp. 324-383. In T. Parsons (Ed.), *The Theory of Social and Economic Organization*. The Free Press Publishing, 1947.

⁴⁹ За подробности вж. **Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M.** *Culture and organizations: Software of the mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, 3-rd Edition. McGraw-Hill Publishing, 2010, pp. 60-88.

⁵⁰ За подробности вж. **Moran, R., Harris, P., Moran, S.** *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century*, 7-th Edition. Butterworth/Heinemann/Elsevier Publishing, 2007.

специфика⁵¹. Това ще им позволи да прилагат по-рационално властта и да имат необходимите компетенции за целта.

Таблаблица 3

<i>Типове власт</i>	<i>Какво трябва да знае мениджърът?</i>	<i>Какво трябва да предприема мениджъра?</i>
<i>Власт на възнагражденията (на позитивното стимулиране)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Какви стимули ще прилага. ▪ Кои стимули ще оказват по-голям ефект върху поведението на кадрите (морални или финансови). ▪ Как стимулите ще влияят на кадрите да изпълнят указанията. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Да бъде справедлив при определяне на възнагражденията на кадрите. ▪ Да уточни механизмите, по които ще се определят стимулите (за всеки човек поотделно или за работа в екип). ▪ Да прецизира какви варианти ще прилага, когато подчинените не са удовлетворени от стимулите.
<i>Власт на принудата (насилието)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Какви са алтернативите за силово прилагане на властта. ▪ Как ще прилага тази власт. ▪ Какъв ефект ще получи от нейното Използване. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Да разясни изискванията за работа на кадрите, преди да предприема санкции за нарушаване на правилата. ▪ Да установи какво е провинението на кадрите (ако има такова), преди да използва принудителни мерки за въздействие върху тяхното поведение. ▪ Да прилага наказания само, когато това е необходимо.
<i>Легитимна власт</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Какви са неговите правомощия в управленската структура. ▪ Как ще отправя посланията към подчинените 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Да предоставя точни и ясни указания. ▪ Да подчертае, че той е човекът, който ще се разпорежда, но да го направи така, че кадрите да

⁵¹ За подробности вж. **Бакърджиева, М.** Поликултурността в умението за ефективна межкултурна комуникация като ценности на съвременния мениджмънт. Библиотека “Образование и наука”, Кн. 2, Академично издателство “Ценов” – Свищов, 2012.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Как може да използва ефективно властта 	<p>възприемат посланието.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Да поддържа диалог с кадрите. ▪ Да показва решителност и вещица, когато това е необходимо. ▪ Да не отстъпва от организационните интереси под натиска на кадрите. ▪ Да отправя рационални предложения.
Експертна власт (на ума, знанието)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Какви знания са му необходими, за да въздейства на подчинените. ▪ Как ще използва знанията, за да оказва влияние на кадрите. ▪ Как ще взема решения в зависимост от знанията, които притежава. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Да има необходимите качества, за да използва рационално знанията. ▪ Да се възползва от ситуацията, за да приложи знанията си. ▪ Да има нагласата за структуриране на знанията и логическото им предаване на кадрите.
Референтна власт (условна)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Кои са качествата му, за да влияе на подчинените. ▪ Как ще въздейства на подчинените. ▪ Какви резултати може да постигне, ако разчита само на харизма. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Да бъде справедлив и етичен към кадрите. ▪ Да вдъхва доверие на кадрите. ▪ Да предразполага кадрите към честни и открити взаимоотношения. ▪ Да оказва морална подкрепа на кадрите. ▪ Да отстоява позициите на кадрите. ▪ Да бъде ефективен лидер.
Информационна власт	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Откъде ще получи информация. ▪ Какъв тип ще бъде информацията. ▪ Как ще използва информацията. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Да генерира достоверни данни. ▪ Да установи източниците на данни. ▪ Да осъществява рационално процеса на събиране на данни.

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Да следи етапите на протичане на информацията. ▪ Да контролира информационния Обмен.
--	--	---

табл. 3.

Продължение на

Власт на влиянието	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Какво цели чрез влиянието ▪ Как ще осъществява влиянието ▪ Какви последствия могат да възникнат от неефективното влияние 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Да знае как да постигне целите си, като влияе върху поведението на кадрите. ▪ Да установи контрол над съзнанието и действията на кадрите. ▪ Да провокира съзнанието на кадрите към авангардни идеи. ▪ Да подхожда рационално при избор на форми за влияние на кадрите.
Власт на парите	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Какъв резултат ще постигне ако разполага с финансови средства. ▪ Как ще го направи. ▪ Какво цели. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Да може да генерира финансови средства. ▪ Да знае как да използва парите, като мотиватор. ▪ Да има качества да разпределя финансовите средства. ▪ Да цени силата на парите.
Рационална власт	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Защо я използва. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Да управлява чрез качества без конфликти и интриги между кадрите.
Ирационална власт	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Защо я използва. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Да управлява чрез страх и насилие, което поражда стрес и

		подчинение у кадрите.
--	--	--------------------------

В управлението на организацията съвременните разбирания за власт, не се ограничават само до йерархичната структура и нейното изпълнение по веригата “отгоре–надолу”⁵². Днес бизнесът се променя с бързи темпове, хората стават все по-амбициозни и непрекъснато се стремят да натрупват знания, които ще развият в професионален план. Компетенциите и опитът стават доминиращ фактор в онези организации, които ценят интелектуалния капитал, а с това и възможността за ефективно му използване.

4. Децентрализация и делегиране на власт в управлението

В организацията и равнището на подчинение в нейната структура терминът децентрализация се отличава със специфично значение. Това понятие е свързано с делегирането на властта (преотстъпване чрез правомощия). Децентрализацията на управлението може да се определи като процес, засягащ широк спектър от дейности в организацията, тъй като изразява начина, по който се осъществява системата на управление. По-конкретно децентрализацията е *делегиране на мениджърски права да се вземат управленски решения от върха, надолу по йерархията в структурата, което дава права на по-нисшите мениджъри в нея да се разпореждат с властта*⁵³. Чрез делегирането на властта “се постига съответствие между централизация и децентрализация в управленските структури, създават се възможности, управленските органи да реализират по-голям обем работа, като насочват усилията си към решаването на най-важните проблеми, а останалите се осъществяват от органите от по-ниските равнища”⁵⁴.

Очевидно понятията децентрализация и делегиране на власт имат сходно значение, но те се различават помежду си. Макар и минимална, разликата е там, че децентрализацията има по-голям обхват в структурата на организацията и засяга всички равнища на управлението (чрез решенията, които се вземат). Тя може да бъде с различна вариация на изпълнение (от минимална до максимална). Делегирането е по-тясно понятие на децентрализацията, тъй като овластяването на мениджърите на по-ниските равнища отразява степента, в която се прилага. Делегирането на власт е преотстъпване на правомощия⁵⁵ на мениджърите (и тези надолу по веригата) да изпълняват определена дейност

⁵² За подробности вж. **Bradford, D., Cohen, A.** Power Up: Transforming Organization through Shared Leadership. John Wiley and Sons, 1998; **Forrester, D.** Consider: Harnessing the Power of Reactive Thinking in Your Organization. Palgrave Macmillan Publishing, 2011.

⁵³ В специализираната литература се открояват голям брой публикации, които разглеждат по идентичен начин понятието децентрализация на управлението. За подробности вж. **Dale, E.** Planning and Developing the Company Organization Structure. Research report (RR20), American Management Association Publishing, 1952, p. 26; **Albert, K.** Management Organization. Appleton-Century-Crofts Publishing, 1966, p. 60.

⁵⁴ Цит. по **Андреева, М.** Основи на управлението. Издателство “Стено”, 2003, с. 125.

⁵⁵ Според М. Бакърджиева понятието правомощие не трябва да се асоциира с термина пълномощие, тъй като пълномощието е израз на времето, мандата, през който може да се реализира определен обем от тези правомощия. Подчертава се, че в юридическата практика пълномощието означава легислатура. Цит. по **Бакърджиева, М.** Бизнескомуникиране. Академично Издателство “Ценов”, Свищов, 2007, с. 193.

(дейности), която е в компетенциите (по длъжностна характеристика) на делегиращия (по-висшия). С този акт се дават права на определени мениджъри в структурата да вземат управленски решения от името на друг, който е над тях в йерархията. Създават се условия за *контрол и управление на организационните ресурси, което е предпоставка за реалното използване на властта*⁵⁶.

Степента на децентрализирането на властта ще зависи от някои тенденции, по-важните от които имат следната насока⁵⁷:

1. Честота на управленските решения

Колкото по-голяма е честотата на управленските решения на по-нисшите равнища в организационната структура, толкова по-голяма е децентрализацията. Това е традиционна практика в управлението на организациите, тъй като мениджърите на по-висшите равнища се освобождават от рутинни операции. Необходимостта да прецизират решения, които засягат различни проблеми, води до грешки или монотонност в работата. За целта могат да бъдат овластени хора от по-нисшия ешелон, които да вземат управленски решения от техния ресор.

2. Обхват на управленските решения

Колкото по-голям е обхватът на управленските решения на по-нисшите равнища в организационната структура толкова по-силна е децентрализацията. Широкият аспект от дейности в различните подразделения на организацията, изисква от мениджърите да имат ясна визия за естеството на протичащите процеси. Тъй като последните могат да се определят като крос-функционални (междофункционални), се делегират права на специалистите в отделните подразделения на структурата. По този начин се разпределят правата и задълженията, като всеки човек е отговорен за процесите в неговия ресор. Властта му дава право да се разпорежда с тези процеси и да осъществява контрол над ресурсите (в конкретното подразделение). Този акцент на проблема е актуален, когато става въпрос и за териториални подразделения на организацията. Тогава съответният мениджър трябва да бъде овластен да взема необходимите решения, отколкото да губи време за тяхното съгласуване с по-висши инстанции в централата на организацията.

3. Контрол на управленските решения

Това изискване е актуално, когато хората, получаващи властта, притежават необходимите компетенции (знания и умения). В противен случай са възможни несъответствия между идеологията на властта и нейната употреба. Специалистите, които имат качества да се справят с възложените им задачи (способността да вземат решения), се нуждаят от по-голяма децентрализация в действията си. В обратния случай е необходим учестен контрол, който да отразява изпълнението на управленските решения – когато кадрите не покриват изискванията за това.

⁵⁶ За подробности вж. **Koontz, H., O'Donnell, C.** Principles of Management. McGraw-Hill Publishing, 1968, p. 318.

⁵⁷ За подробности вж. **Dale, E.** Planning and Developing the Company Organization Structure. Research report (RR20), American Management Association Publishing, 1952, p. 107; **Melcher, A.** Structure and Process of Organizations. Prentice Hall Publishing, 1976, pp. 153-154; **Koontz, H., O'Donnell, C.** Management. McGraw-Hill Publishing, 1976, pp. 374-375; **Gennet, D.** If You Wont It Done Right, You Don't Have to Do It Yourself!: The Power of Effective Delegation. Linden Publishing, 2004, pp. 25-40; 51-66; **Бакърджиева, М.** Да делегираме правомощия, но правилно. Списание "Данъчна практика", издател счетоводна къща "Аксана", бр. 6/2002, с. 60-64.

Делегирането на властта се свързва с рационалното определяне на типа на съответните правомощия и правото за вземане на управленско решение от по-нисшия в структурата. Дейността не трябва да се отъждествява с възлагането на задачи. Този процес има *“оперативен характер и засяга типа на задачата, изпълнителя, размера и вида на ресурсите, както непрекъснато наблюдение, контрол и оценка на изпълнението”*⁵⁸. Делегирането на властта не трябва да се разглежда като прехвърляне на отговорност, отстъп от такава, липса на контрол върху ситуацията или оттеглянето на мениджъра от процеса на вземане на управленски решения⁵⁹.

Делегирането изисква основание да бъде извършено, т.е. да се предостави правото да се използва властта. Мениджърите трябва добре да осмислят този процес (кога да делегират властта), защото те предоставят една част от своите задължения на хората, с които работят. Освен компетенции за прилагането на властта сътрудниците трябва да притежават по-голяма свобода на действие. Въпреки че мениджърите предоставят реални права за изпълнение на задачите, отговорността за резултатите е изцяло тяхна. Тя не се споделя с фактическия изпълнител на задачата, тъй като могат да се делегират само правомощия, без да се прехвърля отговорност.

Делегирането на властта не е отстъп от нея, тъй като мениджърът може да оказва влияние върху нейното прилагане. Той делегира правомощия, които са база за изпълнение на задачите от по-нисшите ръководители в управленската структура, но те не покриват пълния обсег на властта. Съществува лимит, който ограничава сътрудниците тотално да я прилагат. По-висшият мениджър може да прекрати, забави или изцяло коригира управленското решение, когато това е необходимо.

Делегирането на властта не означава, че мениджърът тотално губи контрол върху ситуацията. В организацията съществуват процеси или дейности, които изискват опита и квалификацията на по-висшите мениджъри. Това са *“възлови точки”*, които могат да се окажат критични за ефективността на резултатите. Ако хората, на които са делегирани правомощия не оправдаят доверието, което им е гласувано, контролът е наложителен. Чрез него се налагат условия за промяна на стереотипа на работа, който да съответства на целите. От друга страна, контролът *“дава възможност на делегация да обучава своите подчинени, като им предава все повече отговорности”*⁶⁰. Или *“създаването на система за ефективен контрол се явява една от най-сложните задачи в изкуството да постигаш резултати и чрез другите”*⁶¹.

Делегирането на властта не означава, че мениджърът се оттегля от процеса на вземане на управленски решения. Въпросът се свежда до това, че съществуват решения, които са важни за организацията, и такива, които са с ниска степен на приоритет. Така усилията могат да бъдат рационално разпределени, което ще повиши качеството на мениджърската дейност.

⁵⁸ Цит. по **Бакърджиева, М.** Бизнескомуникиране. Академично Издателство “Ценов”, Свищов, 2007, с. 193-194.

⁵⁹ За подробности вж. **Newman, W.** Overcoming obstacles to effective delegation. // Management Review, 1956, Vol. 45, pp. 36-41; **Brown, D.** Why delegation works and why it doesn't. // Personnel, 1967, Vol. 44, pp. 44-52.

⁶⁰ Цит. по **Бакърджиева, М.** Бизнескомуникиране. Академично Издателство “Ценов”, Свищов, 2007, с. 195-196.

⁶¹ Пак там, с. 196.

Стратегически важните решения се вземат от висшестоящите, а рутинните се делегират на мениджърите от по-нисшите равнища на управленската структура.

Делегирането на правомощия за оползотворяване на мениджърската власт е процес, който изисква ефективна комуникация. Тя се осъществява на равнището на командната верига, като процесът на комуникиране обхваща шест фази⁶²:

1. Определяне на кръга от правомощия, които подлежат на делегиране и дефиниране на желаните крайни резултати.

2. Избор на лицето, на което могат да бъдат предоставени съответните правомощия.

3. Справяне с препятствията пред ефективното комуникиране по време на делегиране на правомощия.

4. Избор на подходящ стил на комуникиране по време на делегиране на правомощията.

5. Делегиране на избрания кръг от правомощия.

6. Осигуряване на информация по линия на обратната връзка.

В литературата⁶³ могат да се установят някои *позитиви* от делегирането на мениджърската власт. Ефективността на тази процес е свързана с комуникацията между ръководителите и техните сътрудници. Мениджърът, който е настроен положително към делегирането на правомощия за използването на властта от по-нисшите в управленската структура, допринася за:

1. Разчупване на стереотипа в работата

Делегирането на мениджърска власт е добра предпоставка за изграждане на подходящ работен климат, който елиминира рутинния подход към изпълнение на задачите. За сътрудниците предизвикателствата са свързани с участие при вземането на управленски решения, оползотворяване на ресурсите, поемане на отговорност и кариерно развитие. Това са причини, които са важен стимул за хората да приемат предоставените им правомощия и реално да се разпореждат с властта. Активното участие на подчинените в работата и различните методи за нейното осъществяване са фактор за духовна удовлетвореност и значимост в управлението на организацията.

2. Повишаване на мотивацията в работата

Възможността за делегиране на власт повишава мотивацията на хората да изпълнят възложените им задачи. Делегирането на правомощия за разпореждане с реална власт е различен мотивационен механизъм от моралния или финансовия аспект на въпроса. Освен че могат да управляват и контролират ресурсите, сътрудниците са мотивирани от доверието, което получават от висшестоящите. То има морален аспект, но е изразено с пълноценна власт. Това мотивира хората да работят ефективно и да бъдат удовлетворени при позитивни резултати.

3. Стимулиране активността и потенциала на хората

Делегирането на мениджърска власт активизира хората да участват усърдно в управленския процес. Това става, като се делегират правомощия за вземане на управленски решения на различни равнища от дейността на

⁶² Пак там, с. 198-204.

⁶³ За подробности вж. **Currier, R.** The Fundamentals of Top Management. Harper and Brothers Publishing, 1951, pp. 281-322; **Brown, D.** Why delegation works and why it doesn't. // Personnel, 1967, Vol. 44, pp. 44-52.

организацията. Стимулира се потенциалът им за растеж и професионално развитие. Правото за разпореждане с властта е шанс за мениджърите от по-нисшия ешелон да се утвърдят като експерти в определено професионално направление. Предимство е фактът, че те могат да се обучават, докато извършват възложените им задачи. Практиката е най-добрият начин за сътрудниците да установят спецификата на управленските процеси. Така се създава по-голяма увереност у хората и стремеж за ефективно изпълнение на приоритетите.

4. Ефективно използване на компетенциите на хората

Когато мениджърската власт се делегира на хора с качества, се създават условия за рационалното ѝ използване. Възможността за постигане на целите е значителна. Компетенциите са в основата за делегиране на правомощия на подчинените. Властта не може да бъде поверена на хора, които нямат адекватно поведение за нейното прилагане⁶⁴. Това е правило, което мениджърите трябва да отчитат, когато делегират правомощия за употребата на властта. Ръководителите трябва добре да познават компетенциите на своите подчинени и тогава да им делегират права. Но и това условие не е достатъчно, ако правомощията не покриват оптимума, който се изисква за тяхното осъществяване. Мениджъри, които не делегират права или го правят с ограничения, няма как да разберат какви са реалните способности на подчинените им. Освен че тази стратегия игнорира ефективното използване на компетенциите на хората, може да доведе и до негативни резултати при делегирането на мениджърската власт. Затова, когато подчинените са способни да извършат определена работа, мениджърите трябва да се възползват максимално от техните знания и умения.

5. По-голяма концентрация върху конкретни цели и задачи

Делегирането на властта облекчава работата на висшите мениджъри и води до по-голяма гъвкавост при вземането на управленски решения. Ръководителите могат да концентрират своите усилия и приоритети върху конкретни цели и задачи, изискващи висок професионализъм и широк спектър от компетенции. Те се фокусират върху тях, тъй като същите не могат да бъдат изпълнени от хора, които заемат по-нисши равнища в управленската структура. Причината е, че тези сътрудници нямат качества или правомощия за това. Когато обаче става въпрос за рутинни операции, висшестоящите се освобождават от тяхното изпълнение, като ги делегират на по-нисшите мениджъри. Така им предоставят правомощия (в някои области) да се разпореждат с властта в организацията.

Делегирането на мениджърската власт се отличава и с някои отрицателни страни, които създават трудности за ефективното ѝ приложение. В литературата могат да се установят различни причини по този въпрос. По-важните от тях имат следното значение⁶⁵:

⁶⁴ Тук не става въпрос за проблемни личности с качества, а за такива, които нямат необходимите способности да изпълнят поставените им задачи. При някои обстоятелства в процеса на комуникиране се делегират правомощия на хора, които притежават компетенции, но поведението им се определя за странни или не отговаря на общоприетите стандарти в организацията. Класификацията на тези личности варира в широки граници и се характеризира с различни особености при делегирането на правомощия. За подробности вж. **Бакърджиева, М.** Бизнескомуникиране. Академично Издателство "Ценов", Свищов, 2007, с. 208-212.

⁶⁵ За подробности вж. **Ewing, J.** Patterns of delegation. // Harvard Business Review, 1961, Vol. 39, pp. 32-40; **Newman, W., Summer, C., Warren, E.** The Process of Management. Prentice-Hall Publishing, 1967, pp. 95-98; **Brown, D.** Why delegation works and why it doesn't. // Personnel, 1967, Vol. 44, pp. 44-52.

А. Причини, поради които мениджърите не делегират власт на своите сътрудници

- *Уплаха от загуба на позиции и влияние*

Може би най-важната причина, поради която висшестоящите не желаят да делегират властта на нисшестоящите, е същата да не им бъде отнета. За някои висши мениджъри делегирането на властта в организацията е табу, което не могат да преодолеят. Проблемът идва от психологическата им нагласа, че ще загубят правото да се разпореждат с организационните ресурси. За да оказват по-голямо влияние на хората, те концентрират властта в един център, който има съответните права да взема управленски решения. По този начин може да се осъществи тотален контрол над решенията и работата на хората, но това води до тяхното неудовлетворение. Често възниква съпротива, като се създават условия за междуличностни конфликти и противоречия с ръководителите.

- *Уплаха от загуба на авторитет*

Някои мениджъри се страхуват да не загубят авторитета си, когато властта се делегира на по-нисшите равнища в управленската йерархия. Принципът се състои в това, че когато възложат някоя задача на подчинените, тя може да бъде изпълнена по-добре, отколкото те самите биха го направили. Така се създава база за сравнение, която е в ущърб на мениджъра, делегиращ властта. Засяга се неговият авторитет, в резултат на което възниква напрежение между страните в комуникационния процес.

- *Уплаха от злоупотреба с властта*

Голяма част от ръководителите се безпокоят от факта, че сътрудниците им неправомерно се възползват от властта. Тази злоупотреба може да има сериозни последици върху имиджа на организацията и да засяга отговорността на повисшите мениджъри. Поради тази причина последните се страхуват да делегират властта на хора, които са компрометирани или възникват, каквито и да било съмнения за тяхната лоялност.

- *Липса на доверие в подчинените*

Не са малко ръководителите, които не желаят да делегират властта поради разбирането, че сътрудниците няма да се справят с възложените им задачи. Те се страхуват, подчинените им да не вземат погрешни управленски решения, които да рефлектират върху ефективността на резултатите. Това прави висшестоящите резервирани към делегирането на властта. Стремехът им е сами да изпълняват и контролират ключовите процеси в организацията.

- *Липса на адекватна реакция у подчинените*

Някои мениджъри не делегират властта на своите подчинени, тъй като не могат да реагират адекватно на предоставените им правомощия. Възможно е да има различни причини за това, но често срещани от тях са липсата на основни компетенции, минимален професионален опит и др. Понякога ръководителите изхождат от факта, че е по-добре сами да свършат работата, отколкото да загубят време за разяснителни процедури на подчинените.

За да преодолеят трудностите, свързани с делегирането на мениджърската власт, ръководителите трябва да се стремят⁶⁶:

⁶⁶ За подробности вж. **Бакърджиева, М.** Бизнескомуникация. Академично Издателство "Ценов", Свищов, 2007, с. 206-208.

- да поемат разумен риск;
- да се освобождават от дейности, дори и да им допаднат;
- да осмислят цялостния цикъл на делегиране на правомощия и фазите на комуникационния процес;
- да се отнасят с търпимост към делегирането на властта;
- да се справят със страха от делегирането на властта;
- да активизират потенциала на подчинените;
- да не пестят похвалите си, когато това е основателно.

Б. Причини, поради които сътрудниците не желаят да им бъде делегирана мениджърска власт

● *Перфекционизъм на мениджъра*

Някои сътрудници не желаят да им бъде делегирана мениджърска власт, тъй като очакват висшестоящите да имат големи изисквания към тяхната работа. Те се страхуват, че няма да оправдаят гласуваното им доверие и предпочитат да не носят отговорност за вземането на важни управленски решения. Това са хора, които се стремят към спокойния и монотонен начин на работа, без излишен риск в действията си. Тези сътрудници предпочитат повече либералното отношение на мениджърите към задачите и не желаят да се ангажират с властта.

● *Стрес от предоставянето на по-големи права*

Понякога подчинените изпадат в паника, когато им се делегират правомощия за използване на властта. Проблемът идва от липсата на ясна визия и вероятно способности за това. В редица организации сътрудниците са свикнали често да комуникират с висшестоящите и стриктно да изпълняват указанията, които са им поставени. За тях е по-лесно да се допитват до висшите мениджъри, какво трябва да направят, отколкото сами да вземат управленски решения. Когато им се възлагат правомощия реално да използват властта, тези хора изпитват стрес и безпокойство от създалата се ситуация. Предпочитат да бъдат пасивни и да не поемат отговорност.

● *Липса на самочувствие и увереност*

Друга причина, поради която подчинените не желаят да участват във властта, е притеснението, че няма да се справят с възложените им задачи. Обикновено това са компетентни хора, които са способни да вземат управленски решения на нивото на делегираните правомощия. Те обаче имат психологически проблем от липсата на самочувствие и увереност в собствените си компетенции. Избягват да поемат отговорност и се стремят да бъдат пасивни, доколкото това е възможно.

● *Уплаха от пропуски в работата*

Голяма част от подчинените не желаят да използват властта, тъй като се страхуват да не допуснат грешки, които да рефлектират върху професионалното им развитие. Тези сътрудници се притесняват да не се компрометират пред висшите мениджъри или техните колеги. Мисълта, че няма да отговорят на изискванията, които са поставени с делегирането на властта, създава напрежение у тези хора и ги потиска да разгърнат своя потенциал.

Делегирането на права за ефективното оползотворяване на мениджърската власт не трябва да бъде самоцел на висшестоящите. Това е комуникационен процес, който има своята специфика и се осъществява деликатно. Той засяга отношението на мениджърите към техните сътрудници и начина, по който последните изпълняват професионалните си ангажименти. Делегирането на права изисква хората да бъдат реално въвличани в управленския процес, като

активно участват при вземането на управленски решения. Това ги прави напълно съпричастни с целите, без да ги изпълняват машинално. Делегирането на властта изисква инициативи и компетенции от сътрудниците, за да могат ефективно да прилагат предоставените им правомощия.

5. Детерминанти на властни отношения в управлението

За да се характеризира *властта в управлението*, е необходимо да се отчитат нейните *детерминанти*. Интересно становище по този въпрос лансира проф. Каменов. Той формулира няколко детерминанти на власт, които имат следното значение⁶⁷:

Детерминанта първа. Властта се определя от взаимоотношенията между субекта и обекта в управленския процес. Обектът трябва да има потенциал, за да се реализират целите, поставени от субекта. Ако той (обекта) няма съответстващ потенциал за постигане на целите, каквато и власт да използва субектът, тя няма да въздейства върху неговото поведение. Затова може да се твърди, че ефективното управление ще зависи от властта, която се определя от субекта и наличния потенциал на обекта.

Детерминанта втора. Властта е реална, ако се използва. Същата трябва да съответства на целите на субекта. Това ще зависи от времевия интервал, определен за тяхното постигане, и от начините за въздействие върху поведението на обекта. От значение е стилът на мениджъра и подходите, които ще използва за влияние върху работата на подчинените. Така властта не може да се определи като добра или лоша, а как ще рефлектира върху потенциала на обекта.

Детерминанта трета. Човекът по природа се стреми към властта, което от психологическа гледна точка му дава сигурност и защита на работното място. Хората се страхуват от властта, когато тя се упражнява от друг, оказващ влияние върху тяхното поведение. Те нямат желание, някой да определя действията им, особено ако не съвпадат с техните интереси. С употребата на властта се поражда стрес и съпротива у тези, които търпят нейното въздействие. Когато разполагат с власт, хората се опитват да бъдат независими и да не са обременени от интересите на другите. Оттук произтичат някои разминавания във възгледите на притежаващите властта, и тези, спрямо които тя се упражнява. Властващите се стремят да държат в подчинение по-нисшите в йерархията, а те от своя страна (зависимите) се опитват да завземат властта. Сблъсъкът на интереси поражда ситуации на конфликт или компромис между засегнатите страни. Изводът е, че човекът (независимо дали притежава качества) се стреми по различен начин да придобие властта винаги, когато това е възможно.

Детерминанта четвърта. Субектът може да бъде овластен от хора с партийна принадлежност. Тук се имат предвид формите на социалистическия начин на управление и марксистката идеология. Вариантите са два. В първия субектът притежава властта в резултат на партийни поръчения (не поради компетенции). Целта е да се установи контрол върху поведението на субекта при използването на властта, която е удобна на номенклатурчиците. Обратното

⁶⁷ Детерминантите са адаптирани по идея на К. Каменов, (първа-шеста), а другите (седма-десета) са развити от И. Стоянов, За подробности вж. **Каменов, К.** Поведение в управлението. Издателство "Абагар", 2002, с. 14-20.

е при марксизма. В теорията на Маркс и неговите последователи, номенклатурата не е понятие за класа, която да притежава власт (водеща до благоденствие). При втория вариант властта се определя само от интереса на собственика на капитала. Субектът разполага с власт въз основа на своите качества да управлява ефективно поверения му капитал (от собственика, акционера). Така се налага схващането, че властта в организацията трябва да се употребява от мениджъри с високи компетенции, а не с партийна принадлежност (когато им липсват качества).

Детерминанта пета. Промяната може да бъде продиктувана от стремежа за власт, като последната е различна – за тези, които провеждат измененията (разполагащи с нея) и желаещите да я притежават (върху които се прилага). Промяната в организацията се осъществява (или поне по логика) посредством преминаване от едно състояние (при липса на потенциал в управлявания обект) към друго (на съвършенство). Поведението на тези, които упражняват властта, се определя от техните интереси, което поражда недоволство у изпълнителите. Те се оплакват от липсата на различни условия и се страхуват от несигурността на промените. Когато на изпълнителите се предоставят по-големи правомощия да участват в промяната (да вземат сами управленски решения), то свенливостта им се заменя с горделивост и властническо отношение. Вглъбяват се в привилегиите си и започват да властват над другите. Психологически властта променя хората, които придобиват същия манталитет (съзнателно или не) на властващите преди тях. Властта опиянява ръководителите и те забравят, че също са зависели от някой друг. Субектът се възползва от властта, която му дава не само привилегии да управлява активите и хората в организацията, но и да удовлетворява собствения си егоцентризъм. В някои случаи това е заблуда на ръководителя, който се вживява в собствените си фантазии, че е нещо повече от останалите.

Детерминанта шеста. Неконтролируемата власт може да доведе до силно централизирано управление и да ограничи демократичния избор на хората. Някои ръководители постигат амбициите си, като налагат строг режим на управление чрез концентриране на властта в техните правомощия. Това не се случва без “съдействието” на кадрите, когато търпят негативното отношение на мениджъра или нямат качества да му се противопоставят. Проблемът възниква от това, че властта не е даденост, а се придобива по определен начин. Когато е неконтролируема и порочна, се създават условия за насилствено управление (терор), корупция и авторитарност на субекта. Налице е антихуманно отношение към обекта, ограничаване на инициативата му за развитие и дестабилизиране на неговото поведение.

Детерминанта седма (по И. Стоянов). Властта е подходящо средство да се прехвърли вината (отговорността) на някой друг. Това са ситуации, които налагат манипулативни действия на субекта, формално да се освободи от риска при вземането на управленски решения. За да постигне целите си, субектът е склонен да предоставя определени права на обекта и да отстоява позициите си в йерархията на управлението. Това става по два начина. Първо, субектът да заема поста, който желае (източник на власт), но да делегира права на обекта да поеме отговорността с управленските решения, вземани по право от субекта. При негативни тенденции, които застрашават авторитета и позицията на субекта, той може да се оневини с действията на обекта. Във втория случай субектът назначава обект, който реално да притежава властта и отговорността от нейното упражняване. Човекът, на който е предоставена властта, може да

бъде формално действащо лице (независимо дали има качества за това), но неформално работата му да се определя от лицето, което му е предоставило властта. Следователно субектът формално не разполага с властта и отговорността, която тя поражда, но неформално я упражнява и влияе на управленските решения.

Детерминанта осма (по И. Стоянов). Властта може да бъде по-ефективна, когато не се основава на емпатия или алтруизъм на субекта при опитите за влияние на обекта. В противен случай крайният резултат от нейното прилагане е непредсказуем, а често и в ущърб на притежателя на властта. Понякога субектът не може да издържи на психологическото напрежение на въздействията на средата и взема решения, които са принципно погрешни или са базирани на “изкривена логика”. При определени обстоятелства (особено при манипулиране от подчинените) това е грешка на субекта на власт. Причината е, че субектът използва властта под афект на състрадание към обекта на власт, чиято цел е да се облагодетелства от нея. Така властта може да бъде споделена (често загубена) или обектът да постигне целите си, без да бъде овластен с реални правомощия.

Детерминанта девета (по И. Стоянов). Властта и моралът в управлението са две противоречиви плоскости. Властта предоставя правото на субекта да постига целите си в управленския процес, което може да е в противоречие с етичните норми и стандарти на неговото поведение. Често властта деморализира субекта на власт и той е принуден да действа в разрез с моралните разбирания за управление. Това налага, властта да се клишира в определени рамки, които могат да не съответстват на етичните възприятия на човешкия фактор. Така се поражда асинхронна връзка между реалното използване на властта и ценностната система на личността. Голяма част от ръководителите имат лабилно състояние, когато трябва да използват властта против етичния им кодекс за ефективно управление. Придържайки се към личните си убеждения, те могат да не използват властта по предназначение и да намалят устойчивостта на управленския процес. Когато субектът не спазва нормативната база в институцията или злоупотребява с предоставените му правомощия, той се компрометира. Това води до загуба на власт или опозиционни действия на обекта срещу нейната употреба.

Детерминанта десета (по И. Стоянов). Властта в управлението е причина да се променят психологическият профил и поведенческите реакции на субекта. Властта има отношение към отговорността на субекта в институцията. Понякога тази отговорност е непосилна, тъй като възниква напрежение от употребата на властта. Тя може да влияе негативно на физиологическото и психологическото състояние на субекта и поражда стрес у неговото поведение. Подобни ситуации на поведенческа неадекватност на субекта при употребата на властта застрашават целите. Когато е под напрежение, субектът би могъл да изпитва затруднение при вземането на управленско решение, което показва нестабилност в управлението на институцията. Това може да демотивира обекта да изпълнява възложените му задачи. Причините са, че или субектът не е способен да работи в условията на екстремни ситуации, или не може да поема отговорност в критични за институцията моменти. И в двата случая се нарушава устойчивостта на управленския процес, а властта не се използва пълноценно (по предназначение).

Идеологията на разгледаните детерминанти на властни отношения може да се представи в табличен вид (табл. 4). Отражена е тяхната специфика, като е посочен авторът на съответната теза. Според проф. Каменов⁶⁸ *детерминантите не са универсални и с тях не се изчерпват възможните варианти*. Те подлежат на допълване, различна интерпретация или ново осмисляне на проблематиката. Ето защо в студията е направен бегъл опит да бъдат предложени някои нови детерминанти (като допълнение на съществуващи), без да са изявени претенции за универсалност или изчерпателност на поставените въпроси.

Таблица 4

<i>Детерминанти на властни отношения</i>	<i>СПЕЦИФИКА</i>	<i>Автор</i>
Първа	Властта засяга взаимоотношенията между субекта и обекта в управленския процес. Субектът трябва да разполага с необходимите качества, за да влияе на потенциала на обекта, който ефективно да изпълнява възложените му задачи.	К. Каменов
Втора	Властта трябва да бъде реално употребена, съобразно целите, които са поставени пред управлявания обект. Това става в определен времеви интервал, като се установяват стилът и подходът на властващия субект.	К. Каменов
Трета	Реализацията на управленския процес противопоставя интересите на субекта и обекта на власт, което е предпоставка за конфликти. Те възникват между субекта, използващ властта, и обекта, който търпи последиците от нейното употребяване.	К. Каменов
Четвърта	Властта на субекта може да не е придобита в резултат на професионални компетенции, а да му е предоставена да обслужва чужди интереси. Целта е да се установи по-голям контрол върху действията на субекта, а властта да се прилага по предназначение.	К. Каменов
Пета	Хората се страхуват, властта да не се упражнява срещу тях самите. Когато я придобият, те забравят, че са били потърпевши и започват да властват над другите. Властта е тази, която променя субекта, тъй като се основава на права за влияние над обекта, често несъответстващи на неговите качества.	К. Каменов
Шеста	Неконтролируемата власт води до авторитарен режим на управление, съчетан с произвол и тотален контрол, от което следва, че липсва демократизъм в управлението.	К. Каменов
Седма	Властта създава условия, субектът да предприема манипулативни действия спрямо обекта, като се опитва да му прехвърли вина за допуснати (от субекта) грешки. Така възникват пропуски, които могат да доведат до неефективната реализация на управленския процес.	И. Стоянов

⁶⁸ За подробности вж. **Каменов, К.** Поведение в управлението. Издателство “Абагар”, 2002, с. 20.

Осма	Властта може да бъде целенасочена, ако субектът не взема управленски решения, които се основават на емпатия или алтруизъм спрямо обекта. В противен случай са възможни несъответствия при реализацията на управленския процес.	И. Стоянов
Девета	Властта е трудно съвместима с морала в управлението, тъй като се създават условия за неефективната реализация на управленския процес. Често субектът трябва да взема управленски решения, които не съответстват на целите на институцията, но съвпадат с личните му интереси.	И. Стоянов
Десета	Властта поражда отговорност, която невинаги е по силите на субекта да взема управленски решения в екстремни ситуации. Тази несигурност в действията му създава условия за нестабилност в институцията и застрашава целите при реализацията на управленския процес.	И. Стоянов
<i>Възможност и за нова интерпрета ция</i>	? ? ?	?

При положение че човешкият фактор и ресурсите са движещите механизми на съвременната икономика, трудно би било да се налагат условия за определена форма на поведение. Така в иновативно ориентираните организации властта се прилага под формата на съвместна дейност и сътрудничество. Когато хората са на високо интелектуално равнище и могат рационално да интерпретират целите, властта има субективен характер. Тя се използва от ръководителите основно за координиране на дейността по тяхното изпълнение или служи за коректив при липсата на такива. В обратния случай, при нискоквалифициран труд се налага по-учестено използване на властта и контрола.

Новите разбирания за власт в управлението ще зависят преди всичко от *ситуацията*. Когато са налице условия за интелектуален труд на персонала, йерархичността следва да бъде сведена на минимално равнище. Необходима е “плоска” структура, която да не обременява изпълнителите с несвойствени функции или да налага пряк контрол на ръководителите върху тяхната работа. Властта следва да се прилага чрез влияние (харизма), мотивация и стимули. Ако липсват такива, трябва да се определят параметри, до които същата е допустимо да се използва. Съвременните разбирания за власт в управлението не игнорират класическия модел, който съществува от векове насам. Винаги ще има личности, които ще управляват, и такива, които ще се подчиняват. Въпросът е, как ще бъде отправено посланието в комуникационния процес. В единия случай, подчиненият да изпълни целите, без да се чувства задължен за това, а в другия да го направи ефективно.

Заклучение

Властта може да се реализира чрез различни способности, които отразяват възгледите на мениджърите за реализация на управленския процес. Властта е средство за влияние и контрол на организационните ресурси. Поражда интереси и мотиви, които провокират мениджърите да се стремят към нейното използване. Стопанските ръководители трябва да прецизират кога да предоставят по-големи права на кадрите или те да бъдат ограничени. В това отношение детерминантите на властта определят насоките за ефективното осъществяване на управленския процес.

Цитирана литература:

1. **Андреева, М.** Основи на управлението. Издателство “Стено”, 2003, с. 125.
2. **Бакърджиева, М.** Бизнескомуникаране. Академично Издателство “Ценов”, Свищов, 2007, с. 193-196, 206-212.
3. **Бакърджиева, М.** Поликултурността в умението за ефективна междукултурна комуникация като ценности на съвременния мениджмънт. Библиотека “Образование и наука”, Кн. 2, Академично издателство “Ценов” – Свищов, 2012.
4. **Бакърджиева, М.** Да делегираме правомощия, но правилно.//Данъчна практика, бр. 6/2002, с. 60-64.
5. **Каменов, К.** Поведение в управлението. Издателство “Абагар”, 2002, с. 14-20.
6. **Каменов, К.** Управленският процес. Издателство “Абагар”, 2003.
7. **Каменов, К.** Интереси и несъответствия в управленския процес. Академично издателство “Ценов” – Свищов, 2010.
8. **Раяникова, В.** (Ред.), Конфликтология. М.“ЮНИТИ”, 2001.
9. **Aghion, P., Tirole, J.** Formal and real authority in organizations. // Journal of Political Economy, 1997, Vol. 105, pp. 1-29.
10. **Albert, K.** Management Organization. Appleton-Century-Crofts Publishing, 1966, p. 60.
11. **Allen, L.** Management and Organization. McGraw-Hill Publishing, 1958, p. 206.
12. **Asimakou, T.** Innovation, Knowledge and Power in Organizations. T and F Books Publishing (Digital), 2009.
13. **Bornstein, D.** How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas. Oxford University Press Publishing, 2004.
14. **Bradford, D., Cohen, A.** Power Up: Transforming Organization through Shared Leadership. John Wiley and Sons, 1998.
15. **Brown, D.** Why delegation works and why it doesn't. // Personnel, 1967, Vol. 44, pp. 44-52.
16. **Burnard, C.** The Functions of the Executive. Harvard University Press Publishing, 1970 (Orig. 1938).
17. **Currier, R.** The Fundamentals of Top Management. Harper and Brothers Publishing, 1951, pp. 281-322.
18. **Dale, E.** Planning and Developing the Company Organization Structure. Research report (RR20), American Management Association Publishing, 1952, p. 107.
19. **Dale, E., Urwick, L.** Staff in Organization. McGraw-Hill Publishing, 1960, pp. 1-14.
20. **Dalton, G., Barnes, L., Zalesnik, A.** The Distribution of Authority in Formal Organizations. Harvard Business School Press Publishing, 1968.

21. **Dalton, M.** Conflict between staff and line managerial officers. // *American Sociological Review*, 1950, Vol. XV, pp. 342-351.
22. **Etzioni, A.** *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. The Free Press Publishing, 1961.
23. **Ewing, J.** Patterns of delegation. // *Harvard Business Review*, 1961, Vol. 39, pp. 32-40.
24. **Fama, E., Jensen, M.** Separation of ownership and control. // *Journal of Law and Economics*, 1983, Vol. 26, pp. 327-349.
25. **Fayol, A.** *General and Industrial Management*. Pitman and Sons Publishing, 1949.
26. **Fisch, G.** Line-staff is obsolete. // *Harvard Business Review*, 1961, Vol. 39, pp. 67-79.
27. **Forrester, D.** *Consider: Harnessing the Power of Reactive Thinking in Your Organization*. Palgrave Macmillan Publishing, 2011.
28. **French, J., Raven, B.** The bases of social power, pp. 150-167. In: D. Cartwright (Ed.), *Studies of Social Power*, Institute for Social Research – Ann Arbor. Michigan University Press Publishing, 1959.
29. **Fromm, E.** *On Disobedience and other Essays*. Routledge and Paul Publishing, 1984, p. 5.
30. **Fromm, E.** *Man for Himself: An Inquiry into the Psychology of Ethics*. Holt and Company Publishing, 1990, pp. 9-10.
31. **Galbraith, J. K.** *The Anatomy of Power*. Houghton Mifflin Publishing, 1983, pp. 16-35.
32. **Gazell, G.** Authority flow theory and the impact of Chester Bernard. // *California Management Review*, 1970, Vol. 13, pp. 68-74.
33. **Galbraith, J. K.** *The Anatomy of Power*. Houghton Mifflin Publishing, 1983, pp. 7-8.
34. **Gennet, D.** If You Wont It Done Right, You Don't Have to Do It Yourself!: The Power of Effective Delegation. Linden Publishing, 2004, pp. 25-40; 51-66.
35. **Hagberg, J.** *Real Power: Stages of Personal Power in Organizations*, 3-rd Edition. Sheffield Publishing, 2002.
36. **Hartnett, R.** Trustee power in America, pp. 25-38. In H. Hodgkinson, L. Meeth (Eds.), *Power and Authority*. Jossey-Bass Publishing, 1971.
37. **Hodgkinson, H., Meeth, L.** (Eds.), *Power and Authority*. Jossey-Bass Publishing, 1971.
38. **Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M.** *Culture and organizations: Software of the mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, 3-rd Edition. McGraw-Hill Publishing, 2010, pp. 60-88.
39. **Judge, T., Heneman, H.** *Staffing Organizations*. McGraw-Hill/Irwin Publishing, 2006.
40. **Kanter, R. M.** *The Change Masters*. Touchstone Publishing, 1983, p. 213.
41. **Kanter, R. M.**, Power failure in management circuits. // *Harvard Business Review*, 1979, Vol. 57, pp. 65-75.
42. **Kroon, J.** (Ed.), *General Management*. Creda Communications Publishing, 1995, p. 249.
43. **Koonz, H., O'Donnell, C.** *Principles of Management*. McGraw-Hill Publishing, 1968, p. 318.
44. **Koonz, H., O'Donnell, C.** *Management*. McGraw-Hill Publishing, 1976, pp. 374-375.
45. **Korda, M.** *Power*. Random House Publishing, 1976.
46. **Kotter, J.** *Power and Influence*. The Free Press Publishing, 1985.

47. **Lawless, D.** Effective Management: Social Psychological Approach. Prentice-Hall Publishing, 1972, p. 230.
48. **McNair Fox, W.** The Management Process. Irwin Publishing, 1963, pp. 78-79.
49. **Melcher, A.** Structure and Process of Organizations. Prentice Hall Publishing, 1976, pp. 153-154.
50. **Minzberg, H.** Power in and Around the Organization. Prentice-Hall Publishing, 1983, p. 4.
51. **Moran, R., Harris, P., Moran, S.** Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century, 7-th Edition. Butterworth/Heinemann/Elsevier Publishing, 2007.
52. **Morgan, G.** Images of Organization. Sage Publishing, 1986, p. 158.
53. **Newman, W.** Overcoming obstacles to effective delegation. // Management Review, 1956, Vol. 45, pp. 36-41.
54. **Newman, W., Summer, C., Warren, E.** The Process of Management. Prentice-Hall Publishing, 1967; **McNair Fox, W.** The Management Process. Irwin Publishing, 1963.
55. **Newman, W., Summer, C., Warren, E.** The Process of Management. Prentice-Hall Publishing, 1967, pp. 95-98.
56. **Pfeffer, J.** Organizations and Organization Theory. Pitman Publishing, 1982, p. 64.
57. **Pfeffer, J., Salancik, G.** The External Control of Organizations: A Resource Dependent Perspective. Harper and Row Publishing, 1978.
58. **Pfeffer, J.** Power: Why Some People Have It and Others Don't. Harper Business Publishing, 2010.
59. **Raven, B.** Social influence and power, pp. 371-382. In I. Steiner, M. Fishbein (Eds.), Current Studies in Social Psychology. Holt, Rinehart and Winston Publishing, 1965.
60. **Russell, B.** Power: A New Social Analysis. Allen and Unwin Press Publishing, 1938, p. 10.
61. **Simon, H.** Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organizations. The Free Press Publishing, 1997 (1957).
62. **Smith, P., Crongė, G., Brevis, T., Vrba, M.** Management Principles, 5-th Edition. Juta and Co. Ltd Publishing, 2007, pp. 195-196.
63. **Taylor, F.** The Principle of Scientific Management. Pranava Books Publishing, 2009.
64. **Toffler, A.** Power Shift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of 21st century. Bantam Publishing, 1991, p. 7, 15, 20, 84, 288.
65. **Weber, M.** The types of authority and imperative co-ordination, pp. 324-383. In T. Parsons (Ed.), The Theory of Social and Economic Organization. The Free Press Publishing, 1947.
66. **Wrong, D.** Power: Its Form, Bases and Issues. University of Chicago Press Publishing, 1988.
67. **Yukl, G.** Leadership in Organizations. Prentice Hall Publishing, 1981, pp. 44-58.
68. **Yukl, G.** Leadership in Organizations. Prentice Hall Publishing 3-rd Edition, 1994, p. 243.
69. **Yukl, G., Falbe, C.** Importance of different power source in downward and lateral relations. // Journal of Applied Psychology, 1990, Vol. 76, pp. 416-423.
70. **Yukl, G., Falbe, C., Youn, J.** Patterns of Influence behavior for managers. // Group and Organization Management, 1993, Vol. 18, pp. 5-28.