



## **4.5. Функция РЪКОВОДЕНЕ В МЕНИДЖМЪНТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ**

### ***4.5.1. ТЕРМИНОЛОГИЧЕН АСПЕКТ НА ПРОБЛЕМА***

## РЪКОВОДЕНЕ

- една от **основните функции** в управлението е процеса по **управляването на сътрудниците**;
- управление на специфичен вид елементи на организационната система – **личностните елементи** (сътрудниците в организацията).


## РЪКОВОДСТВО

- означаване на един от **основните и съществени структуро-образуващи елементи** на ОСУ, а именно **органите на управление – органите за индивидуално и колективно вземане на решения**.

**Дефинативен аспект**



### ***4.5.2. СЪДЪРЖАНИЕ НА РЪКОВОДНАТА ДЕЙНОСТ***



**ЛИЧНОСТНИТЕ ЕЛЕМЕНТИ** (СЪТРУДНИЦИТЕ = РЪКОВОДИТЕЛИ + ИЗПЪЛНИТЕЛИ) са АКТИВНИТЕ ЕЛЕМЕНТИ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА СИСТЕМА, КОИТО ПРИВЕЖДАТ В ДЕЙСТВИЕ ФУНКЦИОНИРАНЕТО НА ОРГАНИЗАЦИЯТА. За ефективното им ръководене РЪКОВОДИТЕЛЯТ е необходимо да притежава не само **УПРАВЛЕНСКИ ЗНАНИЯ** и **УМЕНИЯ**, но и определени **ЛИДЕРСКИ КАЧЕСТВА**.

## ЛИДЕР

## АНТИЛИДЕР

### ФОРМАЛЕН ЛИДЕР

- *това е сътрудник, който налага своето мнение чрез личните си качества и заема ръководна длъжност.*

### НЕФОРМАЛЕН ЛИДЕР

- *това е сътрудник, който има лидерски качества, но не заема ръководна длъжност.*

**Дефинитивен аспект**

## **Съдържателната същност на ръководната дейност:**

- **МЕНИДЖЪР-РЪКОВОДИТЕЛ** – **СЪТРУДНИК, КОЙТО НЕПОСРЕДСТВЕНО РЪКОВОДИ СЪТРУДНИЦИ** (ръководители и изпълнители от по-ниските йерархични равнища) в системата за управление;
- **МЕНИДЖЪР-СЪТРУДНИК** – **СЪТРУДНИК, КОЙТО УПРАВЛЯВА ЧАСТ ОТ ДЕЙНОСТТА В СТОПАНСКАТА ОРГАНИЗАЦИЯ, НО НЕ РЪКОВОДИ ДРУГИ СЪТРУДНИЦИ** в системата за управление;
- **МЕНИДЖЪР-ИЗПЪЛНИТЕЛ** – **СЪТРУДНИК, КОЙТО НЕ УПРАВЛЯВА СТОПАНСКИ ПРОЦЕСИ И НЕ РЪКОВОДИ ДРУГИ СЪТРУДНИЦИ** в системата за управление.

## Атрибути на ръководенето и лидерството са:

- **ВЛАСТТА** е **СЪВКУПНОСТ ОТ ПРАВОМОЩИЯ** (ПЪЛНОМОЩИЯ) **НА РЪКОВОДИТЕЛЯ** (НЕГОВИ ПРАВА И ЗАДЪЛЖЕНИЯ) **ЗА РАЗПОРЕЖДАНЕ С ОПРЕДЕЛЕНА ЧАСТ ОТ РЕСУРСИТЕ И СЪТРУДНИЦИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА** и, като следствие от това, отговорността му за тяхното ефективно използване.
- **АВТОРИТЕТЪТ** е **ЗНАЧИМОСТ НА МНЕНИЕТО И ДЕЙСТВИЯТА НА РЪКОВОДИТЕЛЯ, А И НА ВСЕКИ СЪТРУДНИК НА ОРГАНИЗАЦИЯТА КАТО ЦЯЛО ИЛИ В ОТДЕЛНА ФОРМАЛНА (УПРАВЛЕНСКО ЗВЕНО) ИЛИ НЕФОРМАЛНА ГРУПА В НЕЯ.**

**Авторитетът има две съставни взаимосвързани части:**

**АСЛ - СЛУЖЕБЕН АВТОРИТЕТ**

**АЛ - ЛИЧЕН АВТОРИТЕТ**

$$A = AСЛ \pm АЛ$$

**АСЛ** отразява длъжностната, йерархичната позиция на сътрудника в организацията, т.е. йерархията, властта, правомощията и възможността за използване на тези правомощия.

**АЛ** отразява от една страна професионалния опит, знания, умения, експертна власт и как те се изявяват в определени ситуации, а от друга личностните качества – колегиалност, тактичност, информативност, решителност, волевоост, комуникативност, контактност, приветливост, отдаденост.



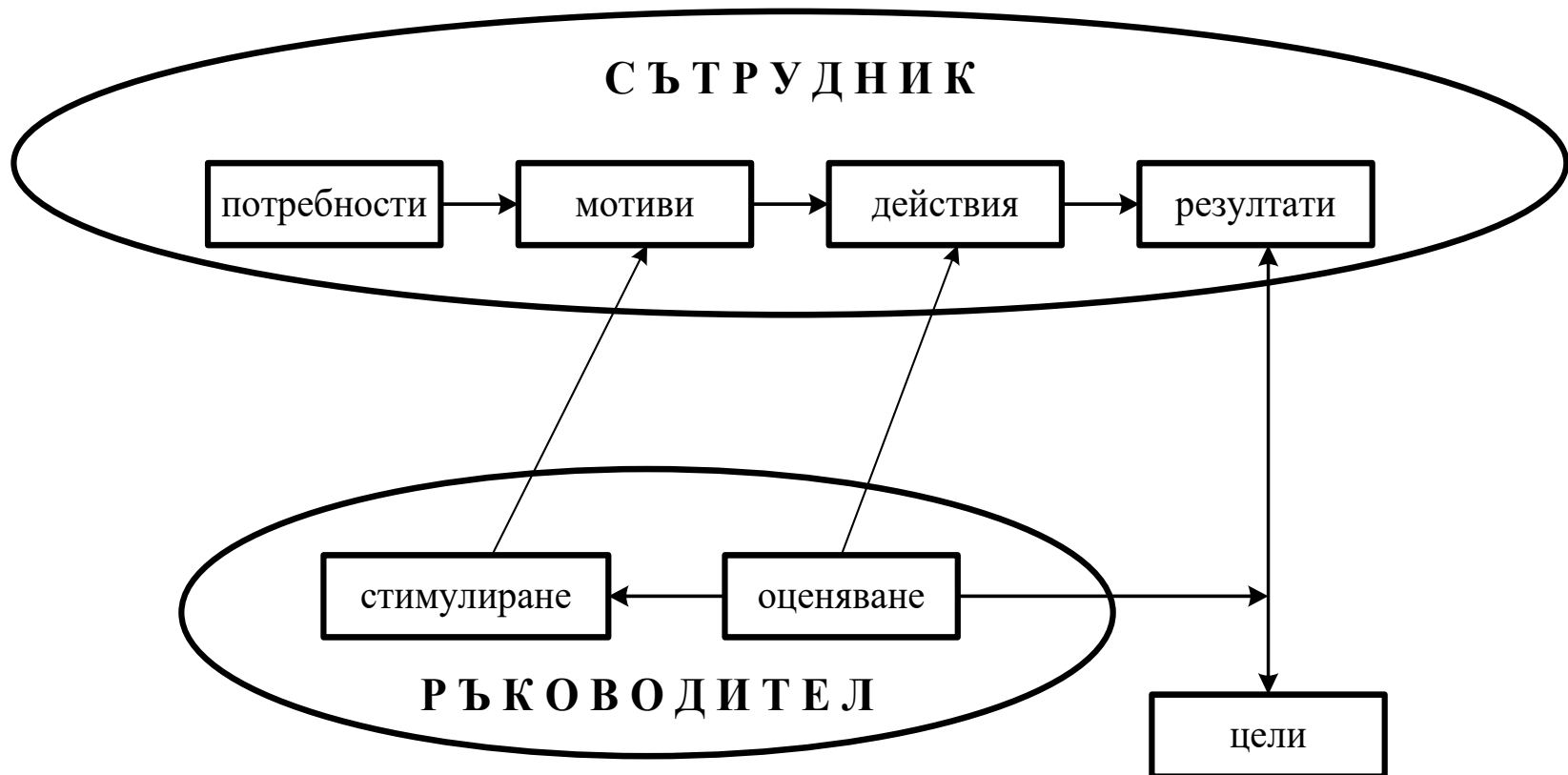
**РЪКОВОДНАТА ДЕЙНОСТ** е **комплексна управленска функция**, която включва в себе си следните **ПОДФУНКЦИИ**:

**1. ПЛАНИРАНЕ, ОРГАНИЗИРАНЕ**

**И КОНТРОЛИРАНЕ** на дейността на ръководените сътрудници – ръководители и изпълнители на части или цели стопански (административни) или управленски процеси в организацията.

**2. СТИМУЛИРАНЕ, ОЦЕНЯВАНЕ И ЧРЕЗ ТОВА МОТИВИРАНЕ** на дейността на ръководените сътрудници от гледна точка на непосредственото ръководене като взаимодействие между ръководител и изпълнители.

# Взаимодействие „РЪКОВОДИТЕЛ-СЪТРУДНИК“:




**ПОТРЕБНОСТИТЕ** са чувството за **ЛИПСА ИЛИ НЕДОСТИГ НА НЕЩО**, необходимост от притежаването на нещо, което сътрудникът няма и има желание да притежава.

**1. БАЗОВИ (ФУНДАМЕНТАЛНИ) ПОТРЕБНОСТИ**, произтичащи от **физическите, физиологичните** и **психологическите** желания на индивида.

**2. ПОТРЕБНОСТИ НА ПО-ВИСОКО РАВНИЩЕ**, произтичащи от естетически, духовни, морални възгледи и идеите на индивида и са: **социални, сигурност, значимост на собственото „Аз” и себереализация.**


# Йерархия на потребностите според Маслоу:

	МОТИВИ	КОНСУМАТИВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ	ОЧАКВАНИЯ ОТ ПАЗАРНАТА СРЕДА
1	ФУНДАМЕНТАЛНИ БИОЛОГИЧНИ ПОТРЕБНОСТИ	ОСИГУРЯВАНЕ ОСНОВИТЕ НА СЪЩЕСТВУВАНЕТО.	ХРАНА, ТЕЧНОСТИ, ОБЛЕКЛО, ЖИЛИЩА, МЕБЕЛИ, ПРЕВОЗНИ СРЕДСТВА.
2	ПОТРЕБНОСТ ОТ СИГУРНОСТ	ЗАЩИТА НА ЗДРАВЕТО, ИМУЩЕСТВОТО И ОКОЛНАТА СРЕДА. ОСИГУРОВКА СРЕЩУ: ЛИПСИ, РИСКОВЕ, НЕЗНАНИЕ, БОЛЕСТИ, БЕЗРАБОТИЦА, СТАРОСТ И ДР.	ЕКОЛОГИЧНО ЧИСТИ ХРАНИ, ЗДРАВНО ОСИГУРЯВАНЕ, ЗАСТРАХОВКИ ЗА ЖИВОТ, САНАТОРИУМИ, СТАРЧЕСКИ ДОМОВЕ, ОСИГУРИТЕЛНИ СЛУЖБИ, ФИНАНСОВО КОНСУЛТИРАНЕ.
3	СПЕЦИАЛНИ ПОТРЕБНОСТИ	ОБЩУВАНЕ, ЛЮБОВ, ВЗАИМНА СИМПАТИЯ, СОЦИАЛНИ АНГАЖИМЕНТИ.	МАГАЗИНИ В СЪСЕДСТВО, ГАСТРОНОМИЯ, ХОТЕЛИЕРСТВО, КЛУБОВЕ, ЗАВЕДЕНИЯ, ПАЗАР ЗА ДАРЕНИЯ.
4	ПОТРЕБНОСТИ ОТ ЗНАЧИМОСТ НА СОБСТВЕНОТО „АЗ“	ПРИЗНАНИЕ, СЛАВА, ПРЕСТИЖ.	ЛУКСОЗНИ ЗАВЕДЕНИЯ, ЕЛЕГАНТНИ КОЛИ, СЪПЬИ ОБЛЕКЛА, ЕКЗОТИЧНИ ПЪТЕШЕСТВИЯ, ЛУКСОЗНИ ЖИЛИЩА.
5	ПОТРЕБНОСТ ОТ САМОРЕАЛИЗАЦИЯ	ЖЕЛАНИЕ ЗА ПРЕЖИВЯВАНИЯ И УДОВОЛСТВИЯ; РАДОСТ ОТ МОЖЕНОТО, ОТ РАБОТАТА С ТЕХНИКАТА И ПР.	АЛТЕРНАТИВИ ЗА НАЧИН НА ЖИВОТ, ХОБИ (ЧЕТЕНЕ, КОЛЕКЦИОНИРАНЕ И ПР.), СПОРТ, ОБРАЗОВАНИЕ, КУЛТУРА.



**МОТИВИТЕ** са **ВЪТРЕШНО ПРИСЪЩИТЕ** на сътрудника **ПОДБУДИ, ВСЛЕДСТВИЕ НА КОИТО ТОЙ ИЗВЪРШВА ЕДНИ ИЛИ ДРУГИ ДЕЙСТВИЯ.**

**СТИМУЛИТЕ** са **ВЪНШНАТА ПРОЯВА НА РЪКОВОДНОТО ВЪЗДЕЙСТВИЕ, СПОСОБИТЕ** чрез които **РЪКОВОДИТЕЛЯТ ЦЕЛИ ДА ПОЛУЧИ ЖЕЛАНИТЕ ОТ НЕГО И ПОЛЕЗНИ ЗА ЗВЕНТО И ОРГАНИЗАЦИЯТА РЕЗУЛТАТИ** и биват **МАТЕРИАЛНИ** и **ДУХОВНИ.**



**СТИМУЛИРАНЕТО** са МЕТОДИТЕ ЗА ВЪЗДЕЙСТВИЕ ОТ СТРАНА НА РЪКОВОДИТЕЛЯ ВЪРХУ СЪТРУДНИЦИТЕ, чрез което той ги **ПООЩРЯВА** или **ПРИНУЖДАВА** да ИЗПЪЛНЯВАТ ЖЕЛАНИ ОТ НЕГО И ПОЛЕЗНИ ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА ДЕЙСТВИЯ, за да се ПОЛУЧАТ ОЧАКВАНИТЕ РЕЗУЛТАТИ.

**МЕТОДИТЕ ЗА ВЪЗДЕЙСТВИЕ** са **ИЗПОЛЗВАНИТЕ ОТ РЪКОВОДИТЕЛЯ НАЧИНИ ЗА СТИМУЛИРАНЕ, ЧРЕЗ КОИТО ТОЙ ПОЛУЧАВА ЖЕЛАНИТЕ ДЕЙСТВИЯ И РЕЗУЛТАТИ ОТ СЪТРУДНИЦИТЕ.**

## Методи за въздействие са:

1. **АДМИНИСТРАТИВНО-РАЗПОРЕДИТЕЛНИ** – основават се на взаимоотношенията „**разпореждане-изпълнение**”: **РАЗПОРЕЖДЕНИЯ, ЗАПОВЕДИ, ПОСТАВЯНЕ НА ЗАДАЧИ, КОНТРОЛИРАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО, ОЦЕНЯВАНЕ, ПРЕПОРЪКИ ЗА ДЕЙСТВИЕ;**
2. **ИКОНОМИЧЕСКИ** – чрез допълнителни **финансови** (парични) **или материални облаги**: **ОТСТЪПКА, КОМИСИОННА, ДОПЪЛНИТЕЛНО ВЪЗНАГРАЖДЕНИЕ, ТРАНСПОРТ, БЕЗПЛАТНИ ИЗДЕЛИЯ И УСЛУГИ И ПР.;**
3. **СОЦИАЛНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИ** - основават се на **социално-психологическо въздействие** върху сътрудниците: **ЛИЧЕН ПРИМЕР, ПОЧЕТНИ ЗВАНИЯ И КЛУБНА ПРИНАДЛЕЖНОСТ, ПОЧЕТНИ ЗНАЦИ И ДР.**

**ОЦЕНЯВАНЕТО** е ПОДФУНКЦИЯ НА РЪКОВОДЕНЕТО, ПРИ КОЯТО СЕ ОЦЕНЯВА ОБЕКТА (ръководения сътрудник) ОТ СУБЕКТА (обикновено прекия ръководител). Основни правила на оценяването са:

- 1. Оценявани са всички сътрудници** в организацията.
- 2. Оценяващи са преките ръководители и/или колективния орган** (комисия) имащ правомощията за това.
- 3. Периодичност на оценката**, която може да бъде по определен повод или периодично (ежегодно или на по-големи периоди).
- 4. Модел на оценката** – това е математически модел, който изразява алгоритъма на оценката.
- 5. Процедура на оценяването** – определяне на буквени оценки, уточняват се след събеседване и накрая се утвърждават според процедурата по оценяването.



**ЕФЕКТИВНОСТТА НА СЪТРУДНИЦИТЕ** е индивидуалният им принос в дейностите и задачите. Оценяването може да се осъществи чрез показател за ефективността на един сътрудник ( $Ec_i$ ) [мин., ч., дни]:

$$Ec_i = \frac{Tn_i}{Tr_i}$$

Този показател е съотношението от планираното (предвиденото) време за изпълнение на операциите за  $i$ -тия вид ( $Tn_i$ ) спрямо реалното изразходвано време за реализиране на операциите  $i$ -тия вид ( $Tr_i$ ) и оценява ефективността на сътрудника при извършване на отделните операции.

Анализ на ДВИЖЕНИЕТО и ЧИСЛЕННОСТТА на ПЕРСОНАЛА е важен аспект на анализа на работната сила в организационния мениджмънт. Това става посредством използването на следните три коефициента:

*КОЕФИЦИЕНТ НА ПРИЕМАНЕ = БРОЯ НОВОПРИЕТИ /  
СРЕДНО СПИСЪЧЕН БРОЙ;*

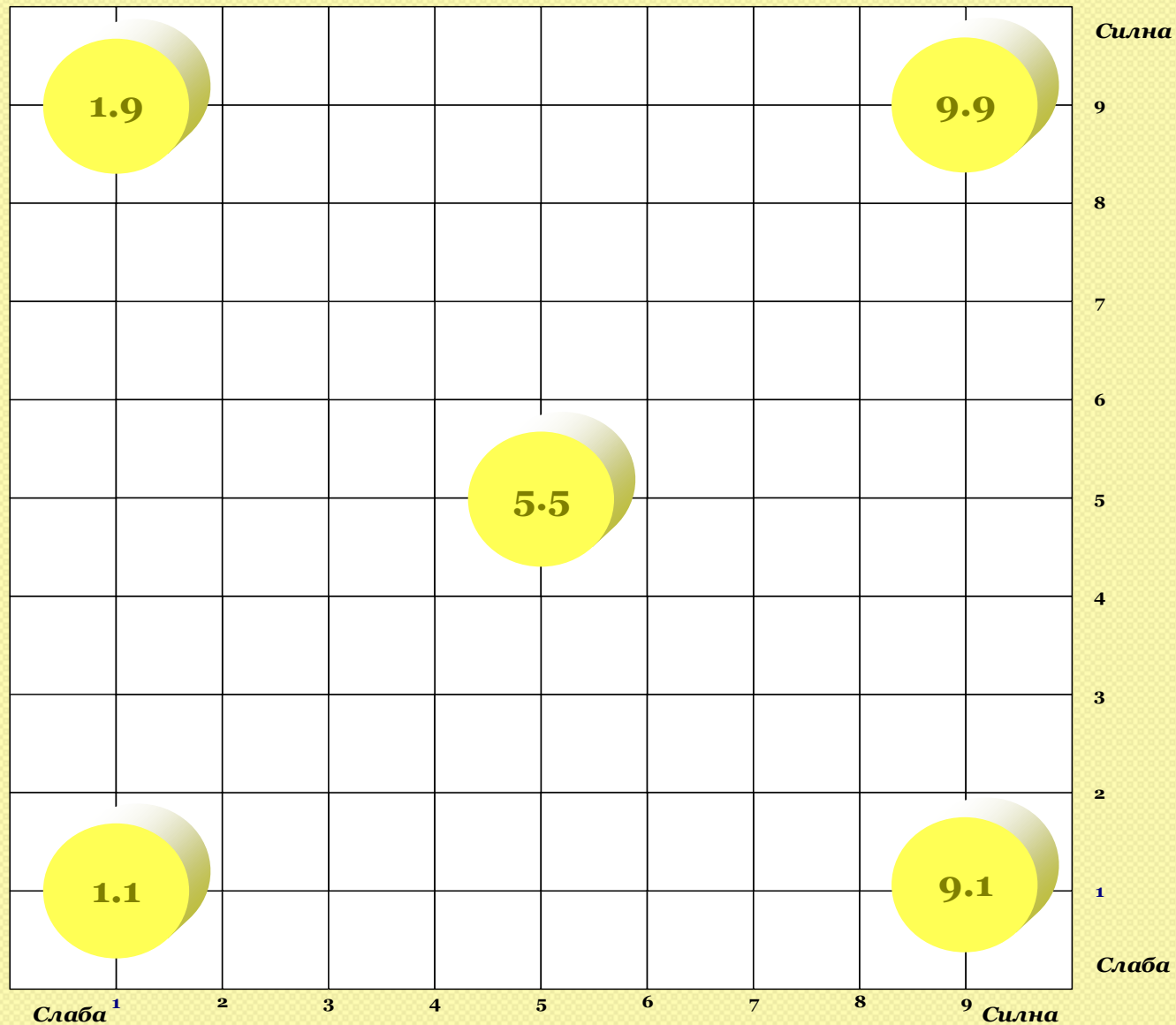
*КОЕФИЦИЕНТ НА НАПУСКАНЕ = ОБЩ БРОЙ НАПУСНАЛИ /  
СРЕДНО СПИСЪЧЕН БРОЙ;*

*КОЕФИЦИЕНТ НА ТЕКУЧЕСТВО = (НАПУСНАЛИ ПО  
СОБСТВЕНО ЖЕЛАНИЕ ИЛИ ДИСЦИПЛИНАРНО УВОЛНЕНИ)  
/ СРЕДНО СПИСЪЧЕН БРОЙ.*

# МОТИВАЦИОННА РЕШЕТКА

Потребности на сътрудниците

Стимулиране на сътрудниците



## ОЦЕНЯВАНЕ НА МОТИВАЦИОННАТА РЕШЕТКА

**1.1.** слабо стимулиране на сътрудниците и слабо удовлетворяване на потребностите им, което предполага импровизирано мотивиране на сътрудниците;

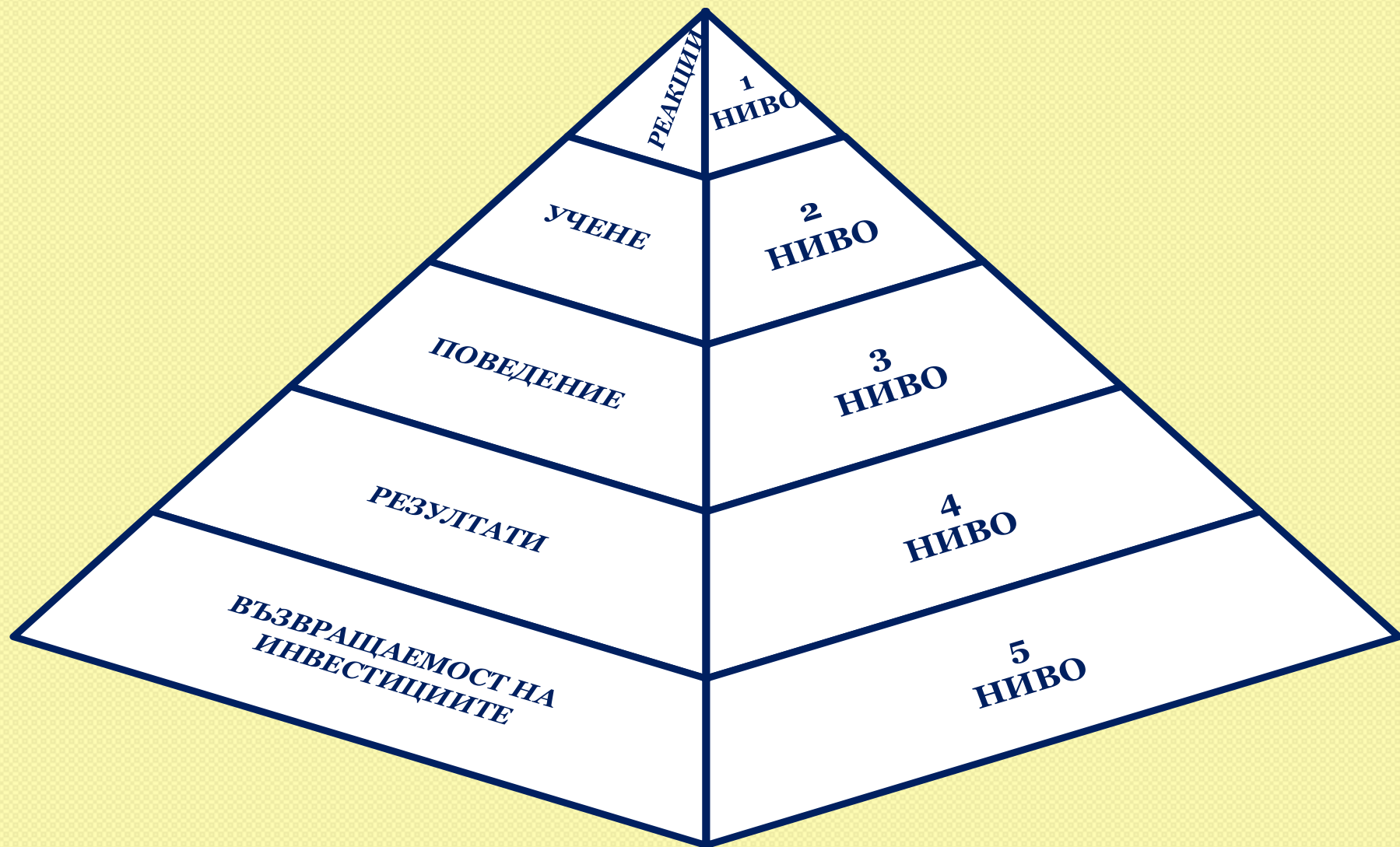
**9.1.** силно стимулиране на сътрудниците и слабо удовлетворяване на потребностите им, което предполага мотивиране към управление на поставените задачи;

**1.9.** слабо стимулиране на сътрудниците и силно удовлетворяване на потребностите им, което предполага силно мотивиране на сътрудниците, но слаба ефективност;

**5.5.** средно стимулиране на сътрудниците и средно удовлетворяване на потребностите им, което предполага балансирано мотивиране на сътрудниците;

**9.9.** силно стимулиране на сътрудниците и силно удовлетворяване на потребностите им, което предполага постигане на синхронизирано мотивиране на сътрудниците.

# МЕТОД “ВЪЗВРАЩАЕМОСТ НА ИНВЕСТИЦИИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЯ”



**ДОНАЛД КИРКПАТРИК** е автор, занимаващ се с управлението на персонала, разработва модел за измерване, включващ следните **четири нива за оценяване на обучението**:

- **Ниво 1: РЕАКЦИЯ** – Как се чувстват участниците в програмата по време на нейното провеждане?
- **Ниво 2: УЧЕНЕ** – До каква степен участниците повишават своите знания, усъвършенстват уменията си, и/или променят отношението и нагласите си?
- **Ниво 3: ПОВЕДЕНИЕ** – До каква степен сътрудниците променят своето професионално поведение?
- **Ниво 4: РЕЗУЛТАТИ** – Какви крайни резултати са налице? (по отношение на количество, качество, безопасност, продажби, разходи, печалби?)

По-късно към този модел **ДЖАК ФИЛИПС** добавя още едно ниво:

- **Ниво 5: ROI: RETURN OF INVESTMENTS (ВЪЗВРЪЩАЕМОСТ НА ИНВЕСТИЦИИТЕ)** – Сравнение между ползата от програмата и разходите, вложени в нея.

**СТИЛЪТ НА РЪКОВОДЕНЕ** е **ИНДИВИДУАЛНИЯТ ЗА ОТДЕЛНИЯТ РЪКОВОДИТЕЛ НАЧИН НА ИЗПОЛЗВАНЕ НА МЕТОДИТЕ НА ВЪЗДЕЙСТВИЕ КЪМ РЪКОВОДЕНИТЕ ОТ НЕГО СЪТРУДНИЦИ**. Стилoвете на ръководене са:

1. **АВТОРИТАРЕН СТИЛ** – налагане на мнението на ръководителя, ограничаване на инициативата на сътрудниците, полезен и необходим е при екстремни стопански и управленски ситуации.
2. **БЮРОКРАТИЧЕН СТИЛ** – ръководителят се възползва от правилата на вътрешноорганизационната нормативна уредба или на неписаните правила на организационната култура.
3. **ДЕМОКРАТИЧЕН СТИЛ** – позволява творчество, инициатива на сътрудниците, но ръководителят ги преценява през целите и желаните резултати за звеното и организацията.
4. **ЛИБЕРАЛЕН СТИЛ** – сътрудниците имат свободата да реализират своите идеи и предложения, да участват творчески и инициативно чрез самостоятелна дейност и ръководителят контролира главно крайните резултати.