

**Глава първа**

**ОРГАНИЗАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ, РЪКОВОДИТЕЛИ**

***КРАТКО СЪДЪРЖАНИЕ НА ГЛАВАТА***

- 1. Организация***
- 2. Управление***
- 3. Ръководители***
- 4. Видове ръководители***
- 5. Роли на ръководителите***
- 6. Умения на ръководителите***
- 7. Резюме***
- 8. Основни термини***
- 9. Използвана литература***
- 10. Въпроси за размисъл***
- 11. Допълнителна литература***

**УЧЕБНИ ЦЕЛИ:**

След изучаването на тази глава Вие ще знаете и ще можете да:

- 1. Определяте организацията и нейните основни характеристики.***
- 2. Дефинирате същността и съдържанието на управлението.***
- 3. Обяснявате четирите основни функции на управление.***
- 4. Различавате ръководителите от останалите сътрудници на организацията и да определяте техните характеристики.***
- 5. Дефинирате видовете ръководители и характера на тяхната работа.***
- 6. Откроявате ролите на ръководителите и тяхното съдържание.***
- 7. Да идентифицирате необходимите за всеки ръководител управленски умения***

## 1. ОРГАНИЗАЦИЯ<sup>1</sup>

Организациите са най-древната обществена структура на земята. Може да се твърди, че цялата история на човечеството е свързана и се проявява чрез развитието на организациите.

В животът на всеки човек и в обществото като цяло организациите играят изключително важна роля. Хората започват своя живот в организация - в родилния дом; обучават се в различни организации - ясли, училища, университети, школи; преминават живота си в организации - работят в организации, членуват в организации, влизат в отношения с различни организации - държавни, частни, политически и обществени; и завършват жизнения си път в организации - погребални и гробищни. (2, 169) Ако се опитаме, няма да успеем да намерим в нашето обкръжение човек, който не принадлежи към някоя организация. Съществуването на хората и на обществото е немислимо без организации - всички дейности в обществото се реализират в и чрез организации.

Съществува взаимен интерес между хората и организациите - организациите се нуждаят от хора и хората се нуждаят от организации, защото от една страна само чрез дейността на хората в тях, организациите могат да достигнат своите цели, а от друга, участвайки в организациите, хората могат да достигнат своите лични цели и да задоволят своите потребности. Този взаимен интерес е основата на неразривната връзка между хората и организациите. Организациите възникват в резултат на договореност за обединяване на хората за достигането на определени цели.

Независимо от огромния брой организации в обществото и тяхното изключително разнообразие съществуват общи характеристики. Всяка организация се характеризира най-малко със следните общи, най-съществени характеристики:

- наличие на определена цел или система от цели;
- изградена е от хора;
- наличие на вътрешна структура, която дефинира и лимитира поведението на нейните членове и подпомага достигането на целите.

---

<sup>1</sup> Терминът "организация" се употребява в три значения с различен смисъл:

- като реален обект /фирма, орган на държавната власт, болница, университет, църква, политическа организация и т.н/;

- като дейност по създаване на ред, на подреденост /процес на целенасочено въздействие/ ;

- като характеристика на степен на подреденост /свойство на обект/. (1, 39-40)

Тук се използва първото значение на термина организация - изкуствено създадено обединение с институционален характер, заемащо определено място в обществото и предназначено да изпълнява определени функции.

Обединяването на тези характеристики позволява да определим, че **организацията е група от хора, дейността на които съзнателно се координира за достигането на обща цел или цели.** (3, 40; 4, 9)

Независимо от вида и характера на организацията, за да достига своите цели, всички дейности в нея трябва да бъдат координирани. Това се осъществява чрез **управлението** в нея - четвъртата обща характеристика на всички организации.

Тези четири характеристики са много важни за определяне на организацията. В същото време трябва да се посочи, че концепцията за организацията има тенденция постепенно да се изменя и усъвършенства. В резултат на политическите, социалните, икономическите, технологичните и глобалните изменения, които протичат в света, възникна концепцията за **обучаващата се организация** /5; 6, 38-42/, позволяваща адаптация към условията на постоянно променящия се свят. Обучаващата се организация се характеризира с: нови /горизонтални/ структури, силна корпоративна култура, нов тип лидерство, предоставяне повече власт на редовите сътрудници, открити комуникации, нов подход към стратегията и планирането, нови възможности за кариера. Такава организацията е по-гъвкава, бързо реагираща и по-ефективна в съвременната турболентна и бързо променяща се външна среда.

 <b>Internet - ресурси</b>	<p><i>Още за организацията можете да прочете на:</i></p> <p><a href="http://www.novavizia.com/4241.html">http://www.novavizia.com/4241.html</a></p>
--	---

## 2. УПРАВЛЕНИЕ<sup>2</sup>

Всички организации се създават за достигането на определени цели. Управлението е процес, чрез който усилията на всички хора в организацията се обединяват, структурират и насочват за достигането на тези цели. (4,11)

<sup>2</sup> Терминът "управление" в специализираната литература по управление се употребява в пет значения с различен смисъл:

- като вид дейност на човека, насочена към достигането на определени цели;
- като процес, с помощта на който професионално подготвени специалисти формират организация и я управляват чрез поставяне на цели и определяне на начини за тяхното достигане;
- като йерархична организационна структура, която реализира процеса на управление /управленски апарат/;
- като категория хора, заети в управлението;
- като самостоятелна област от знания – научна и академична дисциплина. /4, 10-12/  
Тук се използват първите две значения на термина управление.

Реализирането на този процес се осъществява чрез използването на ресурсите, с които разполага организацията – финансови, материални, човешки и информационни.

Според П. Дракър управлението е “особен вид дейност, превръщаща неорганизираната тълпа в ефективна, целенасочена и производителна група”. /6, 18/

Управлението може да бъде определен и като “процес на работа с и чрез другите за постигане на целите на организацията в условията на променяща се околна среда” . /8, 9/

Същността и съдържанието на процеса на управление се проявява в реализирането на функциите на управление (4,11). **Функциите на управление** представляват относително самостоятелни видове управленска дейност, които в тясно взаимодействие с другите видове дейност, са обективно необходими за оптималното протичане на процеса на управление.

За първи път функциите на управление са формулирани в началото на века от Анри Файол (9) – създател на теорията на административното управление. От тогава проблемът за функциите на управление е бил обект на множество научни разработки и съществуват множество виждания по този въпрос. Множеството автори (10, 11-12; 11, 6-9; 12, 12-15; 13, 5-6) считат, че функциите на управление са планиране, организиране, ръководство и контролиране.

**Затова управлението може да бъде определено и като процес на планиране, организиране, ръководене и контролиране за достигане на стоящите пред организацията цели.**

**Планирането** включва определяне на целите на организацията, дефиниране на стратегии и разработване на планове за координиране на всички необходими действия за достигане на поставените цели.

**Организирането** представлява определяне на задачите, тяхното групиране и възлагане на определени звена и хора в организацията чрез изграждане на организационни структури и създаване на организация на труда на хората в тях за изпълнение на наредените планове и достигане на поставените цели.

**Ръководството** е дейност по направляване дейността на организацията, когато тя функционира чрез мотивиране на хората в нея, съгласуване и обединяване на техните усилия, създаване на ефективни комуникации за осигуряване изпълнението на плановете и достигане целите на организацията

**Контролирането** като функция на управление реализира обратната връзка в процеса на управление и е насочена към осигуряване изпълнението на планираните задачи и достигане на поставените цели чрез разработване на критерии за оценка, установяване на фактическото изпълнение, сравняването

му с планираното и провеждане на коригиращи въздействия, ако има отклонения.

Между функциите на управлението съществува неразривна взаимна връзка и строга последователност във времето, тъй като всяка една от тях е основа за изпълнението на следващите функции. В същото време посредством обратни връзки се осъществява въздействието на всяка функция върху предходните. Цялостният процес на управление се реализира чрез последователното изпълнение на всички функции.



Фиг. 1.1 Процесът на управление

За да се реализират функциите на управление и да се достигнат набелязаните цели, организацията трябва да разполага с необходимите **ресурси**. Ресурсите на една организация включват:

- Човешки ресурси – хората, които работят в организацията;
- Финансови ресурси – оборотните средства, капиталите и кредитите, които ползва организацията;

- Суровини и материали – физическите ресурси, като машини и апарати, сгради, превозни средства, офис оборудване, суровини, горива, енергия и др.;
- Технологични ресурси – процесите, методите, технологиите за осъществяване дейността на организацията;
- Информационни ресурси – базите данни, с които разполага организацията и информационните системи за тяхната обработка и използване. /6, 19/

Всяка организация, колкото и мощна да е тя, работи в дефицит от ресурси, тъй като обикновено ресурсите са ограничени. С използването на ресурсите в организацията са свърза два основни елемента на управлението – ефикасност и ефективност.

**Ефикасността** е използването на ресурсите на организацията по най-добрия начин и представлява съотношението между постъпващите ресурси и обема на производството. “ Ефективността означава нещата да се правят правилно”. /13, 4/ Тъй като обикновено ръководителите разполагат с ограничени ресурси, те се стремят да ги използват колкото се може по-ефективно. Но това не е достатъчно. Ефикасността е необходимо, но не е достатъчно за успешното функциониране на организацията.

Ръководителите трябва да се стремят в следствие от дейността на организацията да се достигат нейните цели, т.е. да се стремят към резултатност.

**Ефективността** е показател, показващ степента, в която организацията достига поставените цели. “ Ефективността означава да се правят правилните неща.” /13, 5/ Ефикасността има отношение към средствата за достигането на целите, докато ефективността е свързана с получените резултати, т.е. с крайното достига на целите на организацията.

Функциите на управление имат универсален характер. Те са еднакви за всички организации независимо от техния вид, характер и суровините, които използват. Без значение дали става дума за промишлена фирма, държавно учреждение, болница, театър, селскостопанско предприятие, университет, религиозна организация, училище или обществена организация във всички тях управлението се осъществява чрез изпълнение на функциите планиране, организиране, ръководство и контролиране.

Управлението като процес се реализира чрез функциите на управление във всяка една организация посредством дейността на една особена категория специалисти, които е прието да се наричат **ръководители**.

<p>???</p> <p><b>Въпроси за самопроверка</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте определение на организацията и нейните основни характеристики.</li> <li>2. Дефинирайте понятието управление и опишете неговото съдържание.</li> <li>3. Избройте и обясните същността на функциите на управление.</li> </ol>
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

### 3. РЪКОВОДИТЕЛИ

Във всяка една организация работят много хора. Всички те изпълняват определени дейности и със своя труд допринасят за достигане целите на организацията. В зависимост от характера на тяхната работа всички членове на организацията могат да бъдат разделени на три основни групи (13, 4-5):

Основни групи	Характеристика
<b>1. Изпълнители</b>	Осъществяват основните трудови операции в организацията и нямат отговорности за работата на други хора.
<b>2. Специалисти</b>	Високо квалифицирани изпълнители, които изпълняват по-сложни задачи, имат по-високо образование и опит и не отговарят за работата на други хора.
<b>3. Ръководители</b>	Отговарят за дейността на изпълнителите и специалистите, за използването на ресурсите и за достигане целите на организацията.

Фиг. 1.2 Видове служителите в организацията

Ръководителите участвуват в процеса на достигането на целите на организацията опосредствано, като ръководят труда на изпълнителите и специалистите. Това е дало основание за следното определение: **Ръководителите са членове на организацията, които постигат резултати чрез други хора.** (13, 4; 14, 418) Затова трудът на ръководителите е организиращ и направляващ елемент във всяка една организация.

Наред с тази основна характеристика, налице е още една съществена отличителна черта между труда на ръководителите от една страна и труда на изпълнителите и специалистите от друга. Трудът на изпълнителите и специалистите се характеризира с известна рутинност и ежедневно изпълнение на сравнително малък брой дейности с голяма повтораемост. Трудът на ръководителя е главно умствен, творчески и се характеризира с голямо

разнообразие от дейности със сравнително рядка повтораемост в ежедневните му задължения. Това значително затруднява изграждането на ефективна организация на личния труд на ръководителите.

Управлението представлява процес на реализиране на функциите на управление. Този процес се осъществява от ръководителите във всяка една организация.

Всеки ръководител планира, организира, ръководи и контролира. При изпълнението на всяка една от тези функции на управление ръководителят осъществява конкретните управленски дейности, посочени във фигура 1. 3.



Фиг. 1.3 Дейности, изпълнявани от ръководителите при реализация на функциите на управление /11, 7/

Чрез последователното осъществяване функциите на управление ръководителят обединява усилията и трудовите дейности на отделните управленски работници в цялостния управленски процес, а чрез него се обединяват усилията на всички работещи в организацията за достигане на нейните цели. По такъв начин ръководителят изпълнява основната си задача – да създаде едно истинско цяло, което е по-голямо, отколкото сумата на отделните изпълнители, да създаде организация, която има по-големи възможности и постига по-високи резултати от вложените в нея ресурси. Така “ръководителят изпълнява своята интегративна роля”. (15, 66)

#### 4. ВИДОВЕ РЪКОВОДИТЕЛИ

Дейността на всички ръководители, независимо от това в какъв вид и размер организация работят и на кое място в нейната структура се намират, се характеризира с посочените специфични черти. В същото време, в зависимост



от мястото, което заемат в йерархията на организацията, ръководителите изпълняват различни задачи и са натоварени с различни отговорности.

Всяка организация се характеризира с определена структура, основана на разделението на труда в нея – на труда на изпълнителите, специалистите и ръководителите. Разделението на труда на ръководителите представлява разчленяването на единния управленски процес на съставни процеси, тяхното обособяване в самостоятелни видове работа и прикрепването на тези видове работа към определени работни места и ръководители. Разделението на труда на ръководителите е не само разделение на изпълняваните дейности, но и разграничаване и регламентиране на задълженията, отговорностите и правата на всеки ръководител, което го отличава от останалите ръководители. На тази основа се обособяват различни видове ръководители в организацията. Разделението на труда в организациите се реализира в хоризонтално и вертикално направление.

При **хоризонталното разделение** на труда, в организацията се обособяват отделни звена, заети с изпълнението на определен вид труд. Начело на тези звена стоят ръководители, които в зависимост от характера на изпълняваните дейности от ръководените от тях звена, се делят на функционални и линейни ръководители.

- **Линейните ръководители** ръководят цялата организация или нейно подразделение. Те отговарят за основната дейност на организацията. Вземат най-важните решения в организацията, контролират изпълнението им, координират и направляват дейността на функционалните ръководители. Техните решения са задължителни за всички по долу стоящи линейни и функционални ръководители, специалисти и изпълнители.
- **Функционалните ръководители** ръководят звена, реализиращи отделна функция – производство, финанси, счетоводство, персонал, продажби, маркетинг, реклама и др. Те носят отговорност за своевременното и качествено обслужване на линейните ръководители по съответната функция на управление. Техните решения придобиват законова сила по отношение на другите звена и изпълнители в организацията след утвърждаване от линейните ръководители. По отношение на ръководеното от тях звено те са линейни ръководители.
- При хоризонталното разделение на ръководителите може да бъде обособен и още един вид ръководители – **проектни ръководители**. Те отговарят за реализирането на отделни проекти в организацията – мащабни задачи, с особена важност, които не са по силите на отделно звено и се осъществяват успоредно с основната дейност на

организацията. Проектните ръководители координират усилията на екип от представители от отделните звена за изпълнението на проекта в най-кратък срок и с високо качество.

Хоризонталното разделение на труда в организациите, водещо до обособяването на звена, предизвиква необходимост от обединяването на усилията на техните ръководители за реализирането на единния управленски процес.

Това налага необходимост от ръководители, които да ръководят тяхната работа. Така възниква необходимостта от йерархия в организацията (16, 173), чрез която се реализира **вертикално разделение на труда**. В резултат на това в организацията се образуват нива на управление. В зависимост от мястото на ръководителите в йерархията, т.е. от управленското ниво, различаваме висши, средни и низови ръководители.



Фиг. 1. 4 Йерархия на ръководителите в организацията

- **Висши /топ/ ръководители.** Те осъществяват общото ръководство на организацията. Изработват целите, стратегията и политиката на организацията. Вземат решения по най-важните въпроси на организацията, които се характеризират със широк диапазон, голяма сложност и далечен времеви хоризонт. Носят най-голяма

отговорност в организацията. Представяват организацията пред други организации. По своята численост те са най-малката група ръководители във всяка една организация.

- **Средни ръководители.** Те са непосредствено подчинени на висшите ръководители. Отговарят за практическата реализация на целите на организацията и решенията на висшите ръководители. Трансформират тези цели и решения във вид, подходящ за изпълнение от нивовите ръководители. Занимават се с оперативно планиране. Подпомагат висшите ръководители в процеса на подготовка на вземаните от тях решения. Осигуряват организационните и информационни връзки между висшите и нивовите ръководители. Ръководят непосредствено нивовите ръководители.
- **Низови ръководители.** Те са най-многобройната група ръководители в организацията. Осъществяват пряко ръководство на изпълнителите и специалистите за изпълнение на ежедневните им задължения. Основната им задача е установяването на рационална организация на труда на подчинените им и създаване на условия за изпълнение на служебните им задължения. Тяхната дейност е оперативна и е насочена към контрол за отстраняване на допуснати грешки и решаване на проблеми директно свързани с производството на стоки и услуги. Наричат ги още младши ръководители и обикновено болшинството ръководители започват своята управленска кариера от тази длъжност.

Съдържанието, което влагаме в понятието ръководител в този учебник ни позволява да разглеждаме като ръководители всички, труда на които се характеризира с посочените по-горе специфични черти независимо от вида и размера на организацията и сферата на нейната дейност.

???

**Въпроси за самопроверка**

Установете доколко сте разбрали и усвоили материала

1. Какво означава човек да бъде ръководител?
2. Определете различията между хоризонталното и вертикалното разделение на труда в управлението. Дайте примери.
3. Опишете накратко различните видове ръководители.

## 5. РОЛИ НА РЪКОВОДИТЕЛИТЕ

Задълбочените изследвания на Хенри Минцбърг (1973) върху дейностите, изпълнявани от ръководителите при реализиране на процеса на управление, са му дали възможност да открие редица конкретните дейности, които той групира в десет роли на ръководителите. Под роли той разбира “набор от определени правила на поведение, съответстващи на конкретната организация и конкретната длъжност”. (17,31) Според него тези десет роли са разпределени в три групи (17, 93-94):

- **Междупличностни роли** - всички ръководители изпълняват задължения, които са свързани с работа с хора, както и юридически и церемониални и символични дейности. Така те изпълняват ролите на главен ръководител, лидер и свързващо звено.
- **Информационни роли** – работата на всички ръководители е свързана с получаване, събиране, обработка и предаване на информация. По този начин те реализират ролите на приемник на информация, разпространител на информация и представител.
- **Роли, свързани с вземането на решения** - ръководителите осъществяват своята цялостна ръководна дейност чрез подготовка, вземане, организиране на изпълнението и контрол на управленските решения. Те осъществяват ролите на предприемач, отстраняващ нарушения, разпределящ ресурси и преговарящ.

Роля	Описание	Видове дейност
<b>Междупличностни роли</b>		
Главен ръководител	Символичен глава, в задълженията на когото влиза изпълнение на обичайни задължения с правов и социален характер	Церемонии, прием на посетители, подписване на документи
Лидер	Отговаря за мотивацията и активизацията на подчинените, за кадровото осигуряване и подготовка на персонала	Изпълнява фактически всички дейности, свързани с наличието на подчинени
Свързващо звено	Поддържа създадената от него мрежа от контакти и източници на информация, както в организацията, така и извън нея.	Кореспонденция, телефонни разговори, съвещания, срещи
<b>Информационни роли</b>		
Приемник на информация	Търси и получава разнообразна информация /основно текуща/ със специализиран характер, която използва в интерес на организацията	Обработка пощата, четене отчети, осъществява контакти, свързани с получаване на информация
Разпространител на информация	Предава информацията, получена откъм и от други подчинени на членовете на организацията	Провежда съвещания, срещи, беседи, изпраща отчети и писма
Представител	Предава информация за външните контакти на организацията относно плановете, политиката, действията, резултатите от работата	Провежда съвещания, информира средствата за масова информация, провежда срещи

**Роли, свързани с вземане на решения**

Предприемач	Разкрива вътрешни и външни потенциални възможности за организацията, инициира нови проекти, контролира изпълнението им	Обсъжда обзори на ситуацията, нови стратегии, нови проекти и програми
Отстраняващ нарушения	Отговаря за предприемането на мерки, когато организацията се сблъсква с нарушения и отклонения, пропуски и проблеми	Изработва стратегии за анализ и решаване на проблеми и изход от кризисни ситуации
Разпределител на ресурси	Отговаря за разпределението на всички ресурси в организацията, което фактически се свежда до вземане или одобряване на всички важни решения	Съставя планове, графици, дава пълномощия, предприема действия свързани с изпълнение на бюджета и програмите за работа на подчинените
Преговарящ	Представява организацията в хода на всички значителни и важни преговори	Води преговори, подписва договори

Фиг. 1.5 Роли на ръководителите по Минцбърг

Резултатът от тези изследвания е позволил на Минцбърг да направи крачка напред в теорията за едно по-детайлно описание и разбиране на съдържанието на труда на ръководителите спрямо класическите схващания на Файол, според когото това съдържание се изразява в изпълнението функциите на ръководителя.

**6. УМЕНИЯ НА РЪКОВОДИТЕЛИТЕ**

От изложеното дотук е ясно, че работата на ръководителите е разнообразна и комплексна. За да осъществяват ефективен процес на управление и да изпълняват своите служебни задължения, ръководителите се нуждаят от значителен по обем и разнообразни умения. Проведеното от Роберт Кац /18, 90-102/ в началото на 70-те години на миналия век изследване показало, че на управленския персонал са необходими три основни типа умения – технически умения, умения за междуличностно общуване и концептуални умения. Изследването открило още, че тези навици имат различна относителна значимост за ръководителите на различните йерархически нива в организацията, което нагледно е демонстрирано на фигура 1.6.

- **Техническите умения** са специфични знания и способности за изпълнение на служебните задължения на ръководителите в конкретната организация. За различните организации и различните звена те са различни – финансови, инженерни, селскостопански, компютърни, икономически, производствени и др. Техническите умения са необходими на всички ръководители в организацията, но в различен обем. С намаляването на йерархическото ниво на ръководителите, тези умения придобиват все по-голяма значимост за тяхната работа. В най-голям обем технически знания се нуждаят

Висши ръководители		Концептуални умения
Средни ръководители		Умения за между - личностно общуване
Низови ръководители	Технически умения	

Фиг. 1.6 Умения, необходими на ръководителите от различни управленски нива

низовите ръководители и част от средните ръководители, които са пряко свързани с техническите аспекти на дейността на организацията. Те са най-необходими на низовите ръководители, които пряко ръководят непосредствените изпълнители, осъществяващи техническите дейности в организацията. С издигането в йерархията необходимостта от тези умения намалява, а значението на междуличностните и концептуалните умения се увеличава.

- **Уменията за междуличностно общуване** са основа за ефективна работа с хората в организацията. Ръководителите постигат целите на организацията чрез хората. Тези ръководители, които притежават добри умения за междуличностно общуване са способни да постигнат високи резултати в работата със своите подчинени. Те знаят как да общуват с подчинените, да ги мотивират за работа, да предизвикват доверие и ентузиазъм. Комуникационните умения са важен компонент на уменията за междуличностно общуване. И четирите базови комуникационни умения – умения да говорят, да пишат, да слушат, и невербалната комуникация – имат голямо значение за ръководителите. Кац е доказал, че уменията за междуличностно общуване са еднакво важни за ръководителите от всички йерархически равнища в организацията.
- **Концептуални умения.** Това са когнитивните способности на човек да възприема организацията като единно цяло и едновременно с това ясно да откроява отделните ѝ части. Към тях се отнася мисленето на ръководителя, неговите способности да възприема и обработва информация, да осмисля абстрактни ситуации, да прогнозира и планира, да има стратегическо мислене, да взема правилни решения. Концептуалните умения са

необходими за всички ръководители в организацията, тъй като те са нужди за реализацията на всички функции и роли на ръководителите. В същото време с повишаването на йерархичното равнище на ръководителите необходимостта от концептуални умения нараства и тя е най-висока при висшите ръководители. Те трябва да имат широк поглед върху ситуацията в организацията и околната среда, да притежават необходимите опит и знания да открояват важните фактори, да предугаждат хода на събитията, да вземат правилни стратегически решения.

<p><b>???</b></p> <p><b>Въпроси за самопроверка</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Избройте и охарактеризирайте ролите на ръководителите по класификацията на Минцбърг.</li> <li>2. Опишете основните умения на ръководителите.</li> <li>3. Кои са според Вас най-важните умения за ефективна работа на съвременните ръководители?</li> </ol>
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

## 7. РЕЗЮМЕ

1. Организацията е група от хора, дейността на които съзнателно се координира за достигането на обща цел или цели. Характеризира се с: наличие на определена цел или система от цели; изградена е от хора; има вътрешна структура; процес на управление.
2. Управлението е процес, чрез който усилията на всички хора в организацията се обединяват, структурират и насочват за достигането на определени цели. Същността и съдържанието на процеса на управление се проявява в реализирането на функциите на управление - планиране, организиране, ръководене и контролиране.
3. За да се реализират функциите на управление и да се достигнат набелязаните цели организацията използва ресурси. Използуването им в организацията е свързано с ефикасността и ефективността. Ефикасността е използването на ресурсите на организацията по най-добрия начин. Ефективността е показател, показващ степента, в която организацията достига поставените цели. Ефикасността има отношение към средствата за

достигането на целите, докато Ефективността е свързана с получените резултати, т. е. с крайното достигане на целите на организацията.

4. Ръководителите са членове на организацията, които постигат резултати чрез други хора. Всеки ръководител планира, организира, ръководи и контролира. При изпълнението на всяка една от тези функции на управление ръководителят осъществява конкретните управленски дейности.
5. В организациите се реализира хоризонтално и вертикално разделението на труда. При хоризонталното разделение се обособяват линейни, функционални и проектни ръководители, а при вертикалното разделение – висши, средни и нисови ръководители. Освен това съществуват администратори, предприемачи и ръководители в малкия бизнес.
6. Всички ръководители в организацията изпълняват десет роли, които са разпределени в три групи – междуличностни роли, информационни роли и роли при вземане на решения.
7. Изследванията са установили необходимостта от три основни групи умения на ръководителите – технически умения, умения за междуличностни контакти и концептуални умения. Съвременните изследвания сочат следните най-важни умения за ефективна работа на ръководителите: определяне на цели, решаване на проблеми, управление на времето, вербално общуване, междуличностно общуване, работа в екип, управление на конфликти.

## 8. ОСНОВНИ ТЕРМИНИ:

Организация	Проекти ръководители
Обучаваща се организация	Висши ръководители
Управление	Средни ръководители
Функции на управление	Нисови ръководители
Планиране	Роли на ръководителите
Организиране	Междуличностни роли
Ръководство	Информационни роли
Ресурси	Роли при вземане на решение
Ефективност	Умения на ръководителите
Ефикасност	Технически умения
Ръководители	Умения за междуличностно общуване
Функционални ръководители	Концептуални умения



## 9. ИЗПОЛЗУВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Пригожин А., И. Социология организации, М., Наука, 1980
2. Смелзер Н., Социология, М., Феникс, 1994
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, М., Дело, 1992
4. Казанцев А. К., Подлесных В.И., Серова Л.С., Практический менеджмент, М., ИНФРА-М, 1998
5. Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization, New York: Doubleday/Currency, 1990
6. Дафт Р., Менеджмент, М., Питер, 2003
7. Drucker, P. A new discipline, Success, 1, January -February, 1987
8. Kreitner R., Management, 4th ed, Boston, Houghton Mifflin, 1989
9. Fayol H., Industrial and General Administration, Paris, Dunod, , 1916
10. Aldag R.J., Stearns T. M., Management, Cincinnati, South-Western Publishing Co, 1987
11. Robbins S. P., Management, N.J, Prentice Hall, 1994
12. DuBrin A. J., Management, Cincinnati, OH South-Western Publishing Co, 1994
13. Robbins S. P., De Cenzo D.A., Fundamentals of management, N.J., Prentice Hall, 2000
14. Drucker P., The Practice of Management, Heron Books Ltd, London, 1969
15. Янг С., Системное управление организацией, М., Советское радио, 1972
16. Калайджиева М., Йерархията – теория и методология, С., Изд. на БАН, 1985
17. Mintzberg H., The Nature of Managerial work, NY, Harper & Row, 1973
18. Katz R. L., Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Review, September – October 1974

## 10. ВЪПРОСИ ЗА РАЗМИСЪЛ

1. Опишете основните характеристики на организацията!
2. Каква е разликата между ефикасност и ефективност? Кое от двете е по-важно за организацията?
3. Дефинирайте със свои думи термина “ръководител”!
4. Как бихте описали управлението като професия?
5. Може ли преподавател в университета да се счита за ръководител?
6. Какво е общото и различното в дейността на ръководителите от различните управленски равнища?
7. Опишете с примери разликата между линейните, функционалните и проектните ръководители.
8. Може ли да се счита за ръководител човек в организацията, който управлява автомати, а не хора?
9. Кои са основните групи знания и умения необходими за ръководителите? Как тези знания и умения варират в зависимост от йерархичното ниво на различните ръководители?
10. Опитайте се да опишете как студентите използват четирите основни функции на управление, за да постигнат целта си – да се дипломират!

## 11. ДОПЪЛНИТЕЛНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ангелов А., Основи на управлението, С., ТониТ, 2009, 9 - 19
2. Давидков Ц., Управление на организациите, С., СУ. СтФ, поредица “Стопанско управление” 1/2003, с. 30 –42, 51 -54
3. Златев В., Мениджмънт без граници, С., Стопанство, 1999, 10 – 23
4. Пенчев П., Пенчева И., Основи на управлението, В. Търново, Абагар, 2002, с. 7 – 17, 65 - 77
5. Силаги Е., Мениджмънт - наука, изкуство, практика, т. 9, 10, Варна, ИУ, 1992, с. 3 – 107
6. Станчева А., Основи на управлението, Варна, Стено, 2000, с. 1 - 48
7. Харизанова М., Кузманова М., Бошнакова М., Ангелова Н., Управление – теория и практика, С., Неда, 2002, с. 11 - 26
8. Харизанова М., Мирчев М., Миронова Н., С., Мениджмънт, С., Неда, 2006, с. 11 – 68
9. Янкулов Я., Забунов Г., Мениджмънт, Тилия, С., 1977, с. 7 - 50