

## **МИКРОМЕНИДЖМЪНТ В ОРГАНИЗАЦИЯТА – КАТО СТИЛ НА УПРАВЛЕНИЕ И ФОРМА НА КОНТРОЛ**

**Ас. д-р Милен Емилов Динков, [mdinkov@uni-svishtov.bg](mailto:mdinkov@uni-svishtov.bg)  
Катедра „Мениджмънт“, Стопанска академия „Д. А. Ценов” –  
Свищов**

**Резюме:** В статия се разглежда явлението „микромениджмънт”, считано за един от големите недостатъци на управлението. Анализирани са характерните особености на този стил на управление и основните отличителни качества на микромениджърите. На основата на направения анализ са определени причините за поява на микромениджмънт в една организация, както и възможните ефекти върху поведението и състоянието на служителите.

**Ключови думи:** микромениджмънт, микромениджър, организация, стил на управление, контрол.

**JEL:** M12, M54

## **MICROMANAGEMENT IN THE ORGANIZATION – AS A FORM OF CONTROL AND MANAGEMENT STYLE**

**Assist. Dr. Milen Emilov Dinkov, e-mail: [mdinkov@uni-svishtov.bg](mailto:mdinkov@uni-svishtov.bg)  
Departement “Management”, D. A. Tsenov Academy of Economics,  
Svishtov**

**Abstract:** The article examines the phenomenon “micromanagement” as one of the major disadvantages of management. The characteristics of this style of management and fundamental qualities of micromanagers have been analyzed. Based on the analysis, the causes of micromanagement in an organization and its possible effects on employees’ behaviour and condition have been defined.

**Key words:** micromanagement, micromanager, organization, style of management, control

**JEL:** M12, M54

## МИКРОМЕНИДЖМЪНТ В ОРГАНИЗАЦИЯТА – КАТО СТИЛ НА УПРАВЛЕНИЕ И ФОРМА НА КОНТРОЛ

Ас. д-р Милен Емилов Динков, Катедра „Мениджмънт“  
Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

### Въведение

Условията, в които днес функционират организациите, са свързани с висока конкуренция, широко разпространение на нови технологии, нарастваща диверсификация и транснационализация на бизнеса, а това от своя страна изисква разработване на нови подходи и адекватни системи за управление. Съвременната организация е един изключително сложен феномен. Това обяснява множеството му интерпретации и огромния брой дефиниции на понятието „организация“. Ако погледнем окрупнено можем да констатираме, че то се използва в няколко основни значения. В първото, организацията означава група, обединение на хора, стремящи се към реализирането на определени цели по организиран начин. Във второто му значение организацията се разбира като начин на ръководство, на управление на хората и средство за координиране на действията им за постигане на определени цели. В третото си значение организацията се разбира като социална организация на общността, като се имат предвид моделите, начините на дейност на индивидите, подгрупите и институциите, средствата за социален контрол, социалните роли и системите от ценности, които осигуряват съвместния живот на членовете на общността и осигуряват реда в обществения живот<sup>1</sup>.

Върху дейността на организацията оказват влияние множество фактори от вътрешната и външна среда, ефектът от които не винаги е с достатъчна степен на предвидимост. Предварително поставените цели не винаги се изпълняват по план, а на персонала в организацията често не се делегират права и задължения. Мениджърите не винаги успяват правилно да мотивират своите подчинени за ефективно изпълнение на възложените дейности. Променят се условията на обкръжаващата среда и организацията е длъжна да се адаптира към тях<sup>2</sup>.

В организация, в която персоналът няма правомощието да взема самостоятелни решения и всяка стъпка е тотално контролирана и оценявана, т.е. управлението се извършва чрез „микромениджмънт“, често се наблюдава липса на инициативност или развитие на иновативни идеи. Не бива да се забравя, че служителите са наети да работят, защото притежават необходимите знания и умения, а тяхното неизползване би било един изключително скъп разход.

Целта на разработката е да се представи природата на микромениджмънта и да се изяснят въпросите, свързани с разкриване на неговото отрицателно въздействие и предприемане на необходимите мерки за редуцирането му. Обект на анализ е микромениджмънта като стил на управление и форма на контрол, а предмет – причините, поради които мениджърите използват такъв тип на управление, както и ефектите от него върху поведението на персонала в организацията.

---

<sup>1</sup> Наумов, И. Организационно поведение. София, 2004, с. 110.

<sup>2</sup> Вж. Игнатъева, А.В. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2011. с. 217.

## 1. Теория на микроменеджмънт в организацията

Днес, повече от всякога, се налага мениджърите да използват нови подходи и техники за ефективно управление на организацията, а този проблем става все по-актуален. Мениджърът (от англ. „to manage” – управлявам) е професионален управляващ, специалист по управление<sup>3</sup>. Фирменият успех фактически зависи от качествата на мениджърите<sup>4</sup>. Мениджърът е човек, който организира и контролира дейността на фирмата, води я към успех, съчетавайки качествата и на лидер, и на ръководител.

Явлението „микроменеджмънт” се използва често от мениджъри, които смятат за необходимо непрекъснато да контролират и наблюдават изпълнението на поставените задачи, тъй като това ще доведе до по-голяма вероятност нещата да бъдат изпълнени, а целите постигнати.

Микроменеджмънт по същество е наблюдение върху служителите в организацията или усещане от тяхна страна, че всяко тяхно действие непрекъснато се контролира<sup>5</sup>. Прекомерното внимание към детайлите, планирането и на най-малките неща, непрекъснатият контрол върху работата на подчинените и начинът, по който те прекарват времето си за почивка са дейности, които могат да бъдат свързани с микроменеджмънт.

Някои изследователи<sup>6</sup> сравняват микроменеджмънта с висока степен на пристрастяване или остра нужда от непрекъснат контрол върху живота на останалите. За източник на това поведение се посочва съмнението и недоверието на самия мениджър към своите подчинени и липсата на желание да се увеличи тяхната самостоятелност.

Микроменеджмънтът се проявява, когато служител или група служители са под прекомерен, граничещ с крайности контрол от страна на управленския орган. Това означава, че почти всяко тяхно действие се преценява и оценява, както и всички дейности свързани с работата са подложени на интензивна оценка и критика.

Недоверието на мениджъра може да има както краткосрочно, така и дългосрочно отрицателно въздействие върху работниците и служителите, което би се отразило и върху целите на организацията<sup>7</sup>. Вземайки предвид това, възниква въпросът защо някой ще иска да управлява своите подчинени по този начин. Счита се че, микроменеджърите са хора, които наблюдават служителите твърде отблизо. Те надничат иззад рамото им по няколко пъти на ден, вглеждат се във всеки детайл и правят постоянно забележки за работата както на отличниците, така и на онези, които не се справят добре<sup>8</sup>. Обикновено този тип мениджъри се отличават от останалите по своята склонност да изпълняват задачи, които обикновено са били възложени на техните подчинени, по непрекъснатата корекция на свършеното, по непрекъснатото изискване на ненужни и прекалено подробни отчети, по организиране на дълги и неефективни срещи, по прекаления

---

<sup>3</sup>Радев, Н. Доброволен труд и гражданска инициатива (Организация и управление на неправителствените организации). В. Търново. 2012. с. 188.

<sup>4</sup> Каменов, К. Основи на управлението / Камен Каменов . – В. Търново: Фабер, 2012. – 25 с.

<sup>5</sup> Вж. Sidhu, A. S. Micromanagement: A Project Management Tool in Crisis. International Journal of Economics and Management Science. 2012, Vol. 1, 12, pp. 72.

<sup>6</sup> Вж. Weisner, P. Micromanagement kills. Colorado Biz, 2006, pp. 19.

<sup>7</sup> Вж. Adubato, S. Beware of leaders who micromanage. New Jersey Biz. 2006, Vol. 7, pp. 11.

<sup>8</sup> Симеонова, Д. Микроменеджър ли сте?. 2006. /[http://www.karieri.bg/karieren\\_klub/](http://www.karieri.bg/karieren_klub/)

фокус върху процесуални дреболии, а не върху цялостното развитие на организацията.

Когато отговорностите на един мениджър се отдалечат от неговите обичайни задължения и се насочат към пряк надзор върху подчинените в организацията, то той се превръща в микромениджър<sup>9</sup>.

Основните личностни характеристики на микромениджъра са:

➤ безскрупулно и без угризения управляват съзнанието на своите подчинени;

➤ подозрителни към всяко действие от страна на своите подчинени;

➤ без чувство за хумор, напрегнати, студени и груби;

➤ самодоволни и свръхчувствителни към критика;

➤ предпочитат да поддържат дистанцираност със своите подчинени, избягвайки всякакви по-близки контакти с тях, освен делови.

Микромениджърите често определят поведението на своите подчинени за неадекватно - дори безобидната шега може да се третира за такова. Те непрекъснато търсят скрити мотиви или заплахи за тях самите, поведение, което често граничи с параноя. Тяхната свръхчувствителност към критика е свързана със страх от провал, а недоверието и подозрителността към всеки и всичко ги кара да разчитат на собствените способности, но не и на служителите си. Желанието да контролират другите е пряко свързано с амбицията и стремежа за придобиване на власт. За микромениджърите терминът „овластяване“ означава споделяне на отговорността с другите, но не и споделяне на самата власт.

Сравнявайки един мениджър с един микромениджър може да се каже, че:

❖ мениджърът се фокусира върху крайните резултати, докато *микромениджърът - върху начина на извършване на работата;*

❖ мениджърът предоставя свобода и гъвкавост на своя персонал сам да определи пътя за постигане на резултатите; *микромениджърът налага свои методи;*

❖ мениджърът информира защо едно нещо трябва да бъде извършено; *микромениджърът заповядва какво трябва да се извърши;*

❖ мениджърът определя краен срок за всяка задача; *микромениджърът иска нещата да бъдат извършени веднага;*

❖ мениджърът иска от своите подчинени да бъдат отговорни; *микромениджърът иска те да бъдат сервилни;*

❖ мениджърът управлява от разстояние; *микромениджъра управлява чрез непрекъснат контрол;*

❖ мениджърът се фокусира върху дългосрочни цели; *микромениджърът върху непосредствените очаквания;*

❖ мениджърът прекарва своето време в слушане; *микромениджърът – в говорене;*

❖ мениджърът се фокусира върху това кое е правилно; *микромениджърът върху това кой е прав*<sup>10</sup>.

Разкривайки характерните особености на микромениджърите, считаме, че може да се стигне още по-далеч, определяйки ги като „корпоративни

<sup>9</sup> Вж. по-подробно: **Magnuson, D.** The Abuse of Micromanagement in the Workplace & Job Performance. eHow Contributor. /[http://www.ehow.com/about\\_6670994\\_abuse-micromanagement-workplace-job-performance.htm](http://www.ehow.com/about_6670994_abuse-micromanagement-workplace-job-performance.htm)

<sup>10</sup> Вж. **Travieso, D.** Managing Micromanagement. DT Squared Consulting Services. 2013. pp. 5.

психопати”. По данни на някои автори<sup>11</sup>, корпоративните психопатите съставляват 1% от населението на земята, работещи в големи корпорации или други стопански организации. Такъв тип мениджъри могат да бъдат основен източник за поява на криза в организацията, а не да бъдат пример за успешно управление. Докато един мениджър би искал да избегне една евентуална криза, то корпоративните психопати биха искали да я създадат с цел отклоняване на вниманието на околните от техните действия или възползване от възможностите, които биха се създали за постигане на личните цели и интереси<sup>12</sup>. За разлика от криминалният престъпник, корпоративните психопати не страдат от умствени заблуди - те са просто безмилостни, корпоративни карьеристи. Тяхната външност е привидно нормална, но вътрешно притежават качества да манипулират останалите за собствена изгода, което им дава идеалната възможност за бърза кариера в бизнес -организациите.

Може да се каже, че корпоративните психопати не са душевно болни, а опортюнистични личности, лишени от всякакво безпокойство за последствията от своите действия и безмилостни в преследването на собствените си амбиции<sup>13</sup>. Установено е, че корпоративните психопати са „слабо организирани в делово отношение мениджъри, които влияят неблагоприятно върху производителността в организацията и имат отрицателно въздействие върху различни области на организационната ефективност<sup>14</sup>.

Микромениджмънтът може да варира по отношение на своята интензивност. В някои случаи, микромениджърът може съзнателно да ограничава възможността за обучение и развитие на персонала, да възпрепятства ефективната комуникация между своите подчинени и да провокира конфликти в екипите. Но независимо от голямото разнообразие на интензитета на някои негови характерни черти, общият модел се свързва с поведение на „хипер контрол”.

За ефективна реализация на управленските решения и постигане на желаните резултати е необходимо да се следи самото изпълнение на решенията. Това изисква методология и инструменти, които ще позволят да се предопредели траен успех в настоящето и бъдещето. В качеството на такъв инструмент се явява контролът, който има за цел да подпомогне мениджърите при разработването, приемането и изпълнението на административните решения.

Контролът е важна и сложна функция на управлението<sup>15</sup>. Една от най-важните особености, с която се характеризира, е всеобхватността. Контролирането като основна управленска функция има за задача да установи степента на реализация на целите, текущото протичане на процесите и състоянието на външните фактори, които въздействат върху системата (обекта на управление)<sup>16</sup>. Необходимостта от контрол в организацията често произтича от следните обстоятелства:

- предупреждение за възникване на кризисни ситуации;

---

<sup>11</sup> Вж. **Molto, J., Poy, R., Torrubiq, R.** Standartization of the Hare Psychopathy Checklist-Revised in a Spanish Prison Sample. *Journal of Personality Disorders*. 2000. vol. 14, no. 1, pp. 84-96.

<sup>12</sup> Вж. по-подробно: **Buttery, A., Richter, E.** Machiavelian Machinations: A Way Through Crisis Management?. *Australian Business and Behavioral Sciences Association Conference*. 2005. pp. 2.

<sup>13</sup> Вж. **Kaihla, P.** No conscience, no remorse. *MaCleans*. 1996. vol. 109, no. 4, pp. 50-51.

<sup>14</sup> Вж. по-подробно: **Boddy, C.** Business and Society: An Initial Examination and call to arms. *Middlesex University Business School*. 2005. vol. 1, pp. 30.

<sup>15</sup> Вж. **Степанюк, Н., Кристюк, Л.** Місце контролю в управлінській діяльності. *Економічні науки*. 2009. Т. 1. с. 187.

<sup>16</sup> **Каменов, К.** Основи на управлението / Камен Каменов . – В. Търново: Фабер, 2012. – 54 с.

- запазване на високото ниво на успех.

Контролът, като основен елемент от управлението, трябва да се извършва в точно определено време. Това е свързано не със скорост или честота на провеждане, а с интервала от време между измерванията и оценките, които съответстват на контролираното явление. Чрез контрола се извършва количествена и качествена оценка на резултатите от функционирането на организацията. Основните инструменти за изпълнение на тази функция са наблюдението и проверката на всички аспекти на дейността, отчитането и анализа. Всеки мениджър, независимо от позицията на която се намира, трябва да упражнява контрол, като неразделна част от своите задължения, дори и ако това не е изрично упоменато<sup>17</sup>. От това следва, че без контрол нито една организация не би съществувала дълго време, тъй като ще настъпи безпорядък в нейното функциониране. Всичко това изисква необходимост от подходящо ниво на контрол. Но тук възниква проблемът свързан с това, че често мениджърите определят нивото на контрол индивидуално, на основата на лични принципи и разбирания, прекрачвайки границата, след която контролът се превръща в микромениджмънт.

## 2. Причини за поява на микромениджмънт в организацията

Много мениджъри използват този тип на управление, тъй като го възприемат за ефективен инструмент. Но това е метод, който просто не работи. Противно на това, което мениджърите се опитват да постигнат е, че тази техника води до понижаване на увереността в собствените знания и умения на техните работници и служители. Служители, които се намират под непрекъснат контрол, се чувстват демотивирани в своята работа и се дистанцират от своя ръководител. В най-лошия случай, всичко това ще доведе до липса на всякакъв ентузиазъм за качествено изпълнение на задачите, а оттук и производителността ще бъде на изключително ниско ниво.

По данни на някои автори<sup>18</sup>, съществуват различни причини за появата на този тип управление. Някои мениджъри нямат доверие в способностите на своите подчинени и поради тази причина те вярват, че тяхната непрекъсната намеса е наложителна. От друга страна, те често се страхуват от провал, което ще се отрази негативно както върху тях самите, така и върху организацията. Поради тази причина считат, че би било по-добре сами да свършат определена задача или непрекъснато да контролират нейното изпълнение, а не да разчитат изцяло на действията на своя персонал. В следствие от това, микромениджмънтът може да се определи като стил на управление, който понякога трудно бива дефиниран. Микромениджмънтът като стил на управление е изключително опасен от една страна за нормалното функциониране на организацията, а от друга, за самите подчинени, тъй като той води до намаляване на мотивацията в самите тях<sup>19</sup>.

Микромениджмънтът, като стил на управление, може да бъде следствие от това, че мениджърът се намира във фаза „зрялост“ от жизнения цикъл определен от Пол Хърси и Кенет Бланчард в разработената от тях концепция за ситуационно лидерство, наречена по-късно „Теория на жизнения цикъл“. Тук под зрялост авторите обозначават способността и желанието на мениджъра да носи

<sup>17</sup> Глухов, В. В. Основы менеджмента. СПб.: Питер. 2011. с. 167.

<sup>18</sup> Porterfield, R. L. Perils of micromanagement. // Contract management, 2003, 2, pp. 21.

<sup>19</sup> Вж. по-подробно: Fracaro, K. The consequences of Micromanaging. // Contract Management, 2007, 7, pp. 4.

отговорност за собственото си поведение, желание за постигане на поставените цели, образованието и неговия опит, които ще му позволят ефективно да реши даден проблем<sup>20</sup>.

Мениджъри, които използват микромениджмънт в своето управление, са главно хора, които също биват контролирани, или се чувстват несигурни и неподходящи за заеманата от тях позиция, или са политически мотивирани. Всички тези характеристики, с изключение на последната, са своеобразни форми на управление възникнали поради една причина – страх. Те са резултат от неспособността за ясно формулиране на визия за изпълнение или определяне на оперативните насоки по отношение на вътрешната комуникация. Когато политическите мотиви са на преден план, микромениджмънтът служи за дискредитиране или унижаване от една страна, а от друга, за намаляване на способността на личността или групата за влияние върху останалите. Понякога тези действия са доста коварни. На високо ниво в йерархията, елементите на микромениджмънт могат да приемат форми, които да възпрепятстват професионалния растеж, нивото на професионализъм и дори съществуването на организацията като цяло.

Счита се, че микромениджмънтът не винаги е съзнателно действие. По данни на някои изследователи<sup>21</sup>, „много мениджъри не осъзнават, че са микромениджъри. Ако бъдат запитани дали са микромениджъри, те категорично ще кажат - „не”. Но в действителност, те не могат да разпознаят признаците на това поведение, тъй като тяхното внимание е изцяло фокусирано върху начините на извършване на работата, а не да анализират собственото си поведение”. Често микромениджмънтът възниква, когато е налице липса на специфични управленски умения или налагане на срокове и ограничения от висшестоящия управленски орган. Слабо развитите управленски умения при мениджърите са предпоставка за липса на познания в областта на планирането, делегирането на отговорности, оперативния контрол, ефективната мотивация и невъзможността да се възложат задачи на подчинените в съответствие с техните възможности и потенциал. Ето защо, те несъзнателно се презастраховат с многократна проверка на свършеното от персонала.

За да се избегнат отрицателните последици от това управление, е необходимо да не се допуска фокусиране върху малки и незначителни оперативни задачи, а вниманието към важни стратегически въпроси да е на заден план; мениджърът да не налага свой метод и последователност за изпълнение на всяка задача, а да делегира правомощия на подчинените си служители за самостоятелно вземане на решения.

Както показва анализът, причините за появата на микромениджмънт могат да бъдат обобщени по следния начин:

- липса на мениджърски умения;
- особености в психологическото състояние на мениджъра;
- съзнателно въвеждане на микромениджмънт при отделните служители, групи или компанията като цяло;
- липса на доверие в изпълнителите.

Ефективното функциониране на организацията е невъзможно, когато всичко и всеки е под постоянно оценяване и контрол. Самият акт на

---

<sup>20</sup> Вж. по-подробно: **Чемберс, Г.** Микроменеджмент / Г. Чемберс – М.: Претекст, 2007. с. 47.

<sup>21</sup> Вж. по-подробно: **Travieso, D.** Managing Micromanagement. DT Squared Consulting Services. 2013. pp. 6.

микромениджмънт е унизителен и неуважителен към личността, независимо от нивото, на което се намира в йерархията. Това действие може да бъде определено и като послание към всички останали, с което се цели да се покаже, че този човек в една или друга форма е безполезен за организацията. В резултат от това, микромениджмънтът не е нищо повече от една добре прикрита форма на негативно въздействие върху определена личност или част от персонала. Микромениджмънтът може да се разглежда и като средство за премахване на нежелан служител, или преместване на служители от един отдел към друг.

### 3. Възможни ефекти върху поведението и състоянието на личността

Някои мениджъри са лоши по природа, т.е. дори и в личния си живот. Много често те имат проблеми в отношенията си с хората. Често микромениджърът поставя стандарти и процедури пред персонала, въз основа на личните си предпочитания, а не за доброто на работника и служителя, или организацията като цяло.

Микромениджмънтът като стил на управление се доближава до диктаторския, при който идеите на работниците и служителите не се вземат под внимание и почти всички аспекти на заеманата длъжност се контролират от решенията на мениджъра. Това е предпоставка за различни негативни последици, като се започне от възникване на малки конфликти и се стигне до унищожаване на организацията като цяло. Подчинените, които работят при такива обстоятелства, често изпадат в депресия поради това, че не се вярва и не се оценяват техните професионални качества по достоен начин. Това неминуемо води до загуба на инициативност и желание да се търсят нови, по-ефективни начини и средства за изпълнение на обичайните функции и задължения.

При всички случаи, използването на този метод на управление води до намаляване на ефективността на организацията, повишаване на текучеството на персонала, влошаване на бизнес климата в екипа, а оттук и до намаляване на производителността на персонала. Посочените негативни последици водят и до пълно унищожаване на креативността и иновативността при решаване на проблеми, което от своя страна води до спад и в стойността на човешкия капитал. Това управленско поведение влияе неблагоприятно върху комуникацията между ръководител-подчинен, производителността, решаването на проблеми, гъвкавостта, доверието, постигането на крайните цели и развитието на организацията като цяло. Строгий контрол е предпоставка за забавяне на напредъка в организацията, но от друга страна, той е и причина за поява на страх в персонала да действа самостоятелно.

На база на изложеното може да се твърди, че много служители се страхуват от открито изразяване на своите становища по време на работа. Тази липса на откритост има отрицателни последици както за работодателите, така и за работниците, като например:

- добрите идеи не излизат на повърхността;
- важни проблеми остават неразрешени;
- жизненоважна информация не се споделя с останалите в организацията;
- вземат се грешни решения, защото служителите са се страхували от несъгласието;
- губи се ценно време в непродуктивни срещи;
- взаимоотношения между мениджърите и служителите се влошават;



➤ спад в мотивацията.

В следствие от това, персоналът постепенно свиква с фактът, че управлението не очаква ефективно изпълнение на задълженията, а резултатът ще бъде загуба на доверие в собствените способности. Липсата на инициатива е основната причина за загубата на интерес към изпълнението на задачите. Когато служителите знаят, че са отговорни за важен проект или задача, те придобиват увереност и стимул да се представят добре.

В днешната икономическа действителност се срещат и мениджъри, които в повечето случаи несъзнателно предизвикват стрес у подчинените си и дори смятат, че са добри лидери и всичко, което правят, е правилно. Професионалният стрес се отразява негативно както на индивидуално равнище чрез проявата на физиологични, емоционални и поведенчески смущения, така и на организационно равнище - преди всичко под формата на финансови загуби. Един от най-ярките примери за това как професионалният стрес може да повлияе както на индивида, така и на организацията, е „синдромът на професионално изчерпване” или „бърнаут” (burnout – от англ. „прегаряне”, „изгаряне”). За първи път бърнаут синдромът е описан от американския психолог Херберт Фрайденберг през 1974 година. Понятието „бърнаут синдром” в психологията означава изгаряне, прегаряване и изпепеляване. Този синдром е характерен с повишено чувство на интелектуално, емоционално и физиологично изтощение<sup>22</sup>. J. Liebler и С. McConnell посочват, че бърнаут синдромът е динамичен процес, свързан със стреса и се причинява от високо работно претоварване в комбинация с ниското ниво на възможностите<sup>23</sup>.

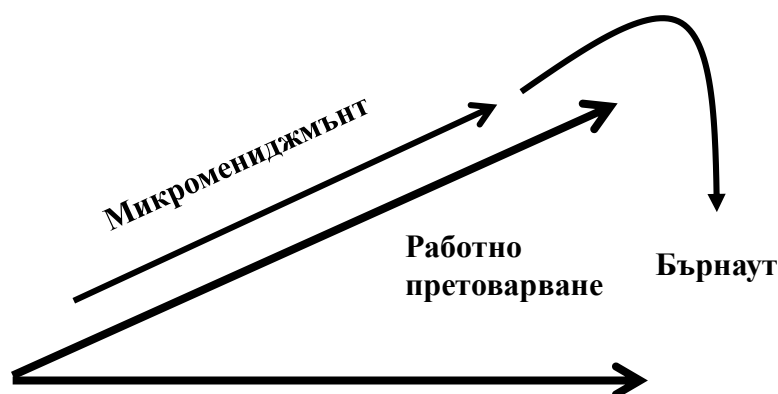
Ежедневието на мениджърите е изпълнено с редица отговорности, а микромениджмънтът върху служителите не е нещо, което би им помогнало да постигнат поредния успех. Микромениджмънтът има пряка връзка с претовареността на мениджъра на работното му място<sup>24</sup>. (Вж. *Фигура 1*)

---

<sup>22</sup> Лебикян, Е. Бърнаут синдромът – един от рисковете на професията. Научни трудове на Русенския университет. 2012. т. 51, с. 117.

<sup>23</sup> Liebler, J. G., McConnell, C. R. Management Principles for Health Professionals. 2004. pp. 252.

<sup>24</sup> Travieso, D. Managing Micromanagement. DT Squared Consulting Services. 2013. pp. 2.



Фиг. 1. Връзка между микромениджмънт и професионално изчерпване  
Източник: Travieso, D. Managing Micromanagement. DT Squared Consulting Services. 2013. pp. 2.

От така представената връзка на Фигура 1 може да се каже, че синдромът на професионално изчерпване е състояние на изтощение, умора и емоционална неангажираност в работата на дадена личност, което понякога може да бъде резултат от една непрекъсната дейност на контрол над нечии действия, т.е. микромениджмънт. Мениджъри, които поставят твърде голям акцент върху ежедневните оперативни подробности, могат да пропуснат важните неща - преди всичко да управляват и вземат точни решения. Губейки време и енергия в непрекъснато контролиране на всичко и всеки, те неусетно навлизат в състояние на работно претоварване, а от тук и до поява на симптоми на синдром на професионално изчерпване (бърнаут). Последниците от това са свързани с неспособност за справяне със собствените мениджърски задължения. В крайна сметка ще се стигне и до непоносимост към работното място, но може и до загуба на желание за заемане на друг ръководен пост в бъдеще. От това следва, че последниците от релацията „микромениджмънт - професионално изчерпване“ могат да доведат до множество форми на професионално отдръпване, до по-ниска продуктивност и ефективност в работата, до намалена удовлетвореност от труда, и в крайна сметка до ниска ангажираност.

„Развитието на „бърнаут синдром“ е пропорционален на несъответствието между личност и професия. Най-често това несъответствие се дължи на реалните възможности на работещия и изискванията на работното място. Понякога вложените усилия и старания в работата си остават недооценени от прекия ръководител. Отсъствието на позитивни взаимоотношения, справедливост и етични принципи в работния екип може да изиграе отключващ момент за развитието на синдрома<sup>25</sup>. Освен това, бърнаутът може да бъде „заразен“ и да се възпроизвежда чрез неформалните взаимоотношения на работното място.

Бърнаут синдромът не е просто еквивалент на изтощение, а е състояние на емоционално и физическо изтощение. Той много добре описва вътрешната празнота, ниска работоспособност и повишено чувство на умора при засегнатите. От това следва, че трите основни признака, с които се характеризира това състояние са: емоционално изтощение, понижена работоспособност и поява на

<sup>25</sup> Лебикян, Е. Бърнаут синдромът – един от рисковете на професията. Научни трудове на Русенския университет. 2012. т. 51, с. 117.

деперсонализация (поява на чувство на отчуждение от самия себе си и останалите).

Факторите, които допринасят за „бърнаут синдром“ за служителите са:

- претоварване с работа;
- микромениджмънт в организацията;
- ограничени правомощия;
- липса на обратна връзка „мениджър – служител“;
- липса на яснота в очакванията по отношение на заемата позиция;
- намалена възможност за кариерно развитие;
- конфликтни ситуации.

Микромениджмънтът е основна предпоставка за забавяне на дейностите в организацията, тъй като е необходимо непрекъснато да се дават насоки за действие. Изключително е трудно за един служител да извършва необходимото при непрекъснат контрол. Микромениджмънтът води до намаляване на работоспособността, мотивацията и желанието за работа не само в самия мениджър, но и в неговите подчинени служители. Тази тенденция ще въвлече организацията в една низходяща спирала, в която липсата на качествено изпълнение ще доведе до ниска ефективност и поява на редица проблеми, а това ще е основна причина за засилване използването на микромениджмънта като стил на управление.

По мнението на Х. Чембърс<sup>26</sup>, експерт в областта на управлението, самоконтролът при мениджъра е важна предпоставка за недопускане на появата на микромениджмънт. Това ще доведе до обръщане на внимание и на чуждото мнение, а не на пряко налагане на собственото. Справянето със стреса на работното място се свежда до полагането на постоянно променящи се когнитивни и поведенчески усилия за контрол над средата, чието въздействие подлага на изпитание личността и надхвърля нейните ресурси. За да се избегне такава ситуация, мениджърите трябва да променят отношението си, да преосмислят своите техники на управление, да осигуряват подкрепа и съвети във всеки един момент.

От друга страна, независимо от всички негативни последици са налице и ситуации, при които има и необходимост от микромениджмънт, като например:

➤ **първо**, при адаптирането на нов служител неговият мениджър трябва да действа като негов ментор. Но тук следва да се подчертае, че това ще бъде за определен период от време. С времето новопостъпилият ще придобие увереност в своите способности, което ще намали нуждата от близък надзор върху неговите действия на работното му място;

➤ **второ**, прилагане на микротактиката е възможно при необходимост от оптимизиране на даден бизнес процес, който не работи достатъчно ефективно;

➤ **трето**, използването на микромениджмънт, когато основната цел е ефективно управление на подчинените, налага внимателно проучване на функциите, които се изпълняват от тях. Това налага мениджърът непрекъснато да общува с всеки, да се следи неговото изпълнение на поставените задачи и тяхната сложност;

➤ **четвърто**, микромениджмънт може да бъде полезен в случаите, когато подчинен служител редовно нарушава срока за изпълнение на поставените му задачи, както и когато резултатите от неговата работа съществено и системно

---

<sup>26</sup> **Chambers, H.** My way or the Highway: The Micromanagement survival guide. Berrett-Koehler Publisher. 2004.

се отклоняват от предварително планираните. В този случай внимателният контрол от страна на мениджъра ще допринесе за решаването на възникналия проблем и няма да бъде наложително прехвърлянето на задачата на друг изпълнител;

➤ *нето*, микромениджмънт може да бъде полезен и в условията на криза – когато обстоятелствата се променят бързо, е необходимо да се контролира всяка стъпка на всеки от екипа.

Обобщавайки казаното можем да направим извода, че решаването на много от въпросите, отнасящи се до микромениджмънта и неговите негативни последици за всички организационни нива, се намира в тясна връзка с професионалното обучение, което често се занимава конкретно с този проблем. Всеки мениджър трябва да може и да дава свобода на своя екип да взема решения самостоятелно, дори и да допуска грешки. Вероятно ще се появи някой и друг проблем, но автономността ще помогне на служителите да се научат да се справят с проблемите и да развият лидерски качества.

### **Заклучение**

Микромениджмънтът като стил на управление ограничава възможността подчинените в една организация да се развиват и израстват, унищожава креативността, производителността и ефективността. Непрекъснатият и тотален контрол със сигурност ще доведе и до липсата на динамика. Един поглед върху реалността сред съвременните мениджъри ще покаже, че най-добрите служители почти винаги могат да си намерят друга работа, дори и в условията на нестабилна икономика. Те ще бъдат наети по всяко време, а мениджърите трябва да осъзнаят това и да създадат среда, която ще ги накара да останат. Компания, която управлява чрез микромениджмънт, никога не ще бъде в състояние да постигне очакваните резултати, тъй като се обръща прекалено много внимание на дребните детайли. Но, независимо от наличието на многото недостатъци на това явление има и моменти, при които то остава единственото правилно решение.

**Цитирана литература:**

1. Глухов, В. В. Основы менеджмента. СПб.: Питер. 2011.
2. Игнатъева, А.В. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2011.
3. Каменов, К. Основи на управлението / Камен Каменов . – В. Търново: Фабер, 2012.
4. Лебикян, Е. Бърнаут синдромът – един от рисковете на професията. Научни трудове на Русенския университет. 2012. т. 51.
5. Наумов, И. Организационно поведение. София, 2004.
6. Радев, Н. Доброволен труд и гражданска инициатива (Организация и управление на неправителствените организации). В. Търново. 2012.
7. Степанюк, Н., Кристюк, Л. Місце контролю в управлінській діяльності. Економічні науки. 2009. Т. 1.
8. Хаджиев, К. Нови измерения на екипния подход. Диалог. 2012. бр. 4.
9. Чемберс, Г. Микроменеджмент / Г. Чемберс – М.: Претекст, 2007.
10. Adubato, S. Beware of leaders who micromanage. New Jersey Biz. 2006, Vol. 7.
11. Boddy, C. Business and Society: An Initial Examination and call to arms. Middlesex University Business School. 2005. vol. 1.
12. Buttery, A., Richter, E. Machiavelian Machinations: A Way Through Crisis Management?. Australian Business and Behavioral Sciences Association Conference. 2005.
13. Chambers, H. My way or the Highway: The Micromanagement survival guide. Berrett-Koehler Publisher. 2004.
14. Drucker, P. Management Challenges for the 21st Century. 1999.
15. Fracaro, K. The consequences of Micromanaging. // Contract Management, 2007, 7.
16. Kaihla, P. No conscience, no remorse. MaCleans. 1996. vol. 109, no. 4.
17. Liebler, J. G., McConnell, C. R. Management Principles for Health Professionals. 2004.
18. Molto, J., Poy, R., Torrubiq, R. Standartization of the Hare Psychopathy Checklist-Revised in a Spanish Prison Sample. Jurnal of Personality Disorders. 2000. vol. 14, no. 1.
19. Porterfield, R. L. Perils of micromanagement. // Contract management, 2003, 2.
20. Sidhu, A. S. Micromanagement: A Project Management Tool in Crisis. International Journal of Economics and Management Science. 2012, Vol. 1, 12, pp. 72.
21. Travieso, D. Managing Micromanagement. DT Squared Consulting Services. 2013. pp. 5.
22. Stuhlman, D. Knowledge Management Terms. 2009. /<http://home.earthlink.net/~ddstuhlman/defin1.htm/>
23. Weisner, P. Micromanagement kills. Colorado Biz, 2006, pp. 19.
24. Симеонова, Д. Микромениджър ли сте?. 2006. /[http://www.karieri.bg/karieren\\_klub/suveti/266242\\_mikromenidjur\\_li\\_st/](http://www.karieri.bg/karieren_klub/suveti/266242_mikromenidjur_li_st/)
25. Magnuson, D. The Abuse of Micromanagement in the Workplace & Job Performance. eHow Contributor. /[http://www.ehow.com/about\\_6670994\\_abuse-micromanagement-workplace-job-performance.html/](http://www.ehow.com/about_6670994_abuse-micromanagement-workplace-job-performance.html/)
26. Schnotz, W. What Is The Meaning of Micromanagement?. /[http://www.ehow.com/info\\_8176324\\_meaning-micromanagement.html](http://www.ehow.com/info_8176324_meaning-micromanagement.html), What is the meaning of micromanagement/