

УМЕНИЯ ПРИ ОБЩУВАНЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ НА УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС

Гл. ас. д-р Елена Йорданова

Резюме: Успешното управленското общуване е един от широко разпространените и сложни проблеми в социалните организации, от които зависи ефективността на управленския процес. Важни за позитивното общуване и успешната реализация на управленската дейност са управленските умения, които имат определящо значение при изграждането и усъвършенстването на новите социално-икономически отношения в обществото в условията на глоболизиращата се икономика на XXI век.

Ключови думи: управленски умения, управленско общуване, управленски отношения, управленски процес, поведение.

JEL: A13, Z13.

Умението да се общува успешно, е изключително сложна задача, която изисква, освен знания и предварителна подготовка в съответната област, адекватен подход, обединяващ индивидуалните потребности и организационните цели; стил, който да създава благоприятен организационен климат; усет за вземане на решения и психологическа нагласа за ефективно общуване, което да включва коректност, разбиране, взаимно уважение.

Целта на настоящата статия е да представи авторски модел и методическа последователност за прилагане на управленски умения.

Тезата ни е, че няма достатъчно култивирани основни управленски умения, необходими за ефективно общуване, както и задълбо-

чена дискусия по проблема, а според нас темата е актуална и важна за успешната реализация на управленския процес в практиката на малките бизнес системи.

I.

Най-общо научната литература класифицира управленските умения на концептуални, диагностични, хуманитарни, технически и базисни умения.¹ Уменията, свързани със способността на ръководителя да обхваща в цялостност управленския процес, като разпределя, координира и контролира целите, интересите, ресурсите, са *концептуални умения*. Способността да предвижда силата и посоката на влияние на факторите от обкръжаващата среда, формира *диагностичните умения* на ръководителя.

Хуманитарните умения представляват умения за работа с хора (индивидуално и групово) и включват подбор, мотивиране, разбиране, лидерство, решаване на конфликти, контролиране. *Техническите умения* се свързват със специфични знания и умения, инструменти и технологии, необходими за определена задача. *Базисните умения* включват обща и професионална култура, общуване, етичност.

От обобщеното проучване на изследванията можем да отбележим и друга подобна класификация, която откроява следните управленски умения: *съдържателни знания и умения* – осъществяване на специфична дейност, ръководителят да бъде преди всичко специалист в дадена област; *хуманитарни знания и умения* – комуникиране, разрешаване на различни видове конфликти; *концептуални знания и умения* – вземане на правилни стратегически решения; *умения за диагностика и анализ* – анализиране на проблемите, различни варианти за решение; *знания и умения за осъществяване на управленско въздействие* – познаване на функции, принципи, методи, различни средства и техники на управление.

Необходимостта от овладяване и прилагане на управленски умения обхваща всички етапи на управленския процес.

¹ Вж. **Панайотов**, Д. и др. Съвременни аспекти на мениджмънта, С., 1992, с. 247.

II.

За целите на настоящата статия се спираме по-конкретно на **хуманитарните** и **базисните умения**, които разглеждаме не само като умения, необходими на ръководителя, но и като личностни качества, които трябва да притежават и служителите, за да бъдат управленското общуване ефективно и управленският процес – устойчив. В класификацията, която ние предлагаме, акцентираме на следните основни моменти:

- личностни качества;
- управленски умения.

Управленските усилия за съчетаване на позитивните качества на личността и изградените умения на базата на знания и опит спомагат за доближаване на индивидуалните нагласи и ценности, професионалните приоритети на личността и организационните цели и ценности.

Основните управленски умения, от които зависят успешното управленско общуване и устойчивостта на управленския процес, според нас можем да разгледаме от субективен и обективен аспект и да открием по следния начин:

Субективни аспекти, зависещи само от индивида и резултат от унаследени черти, възпитание, социална среда, желание за самоусъвършенстване:

1. личностни умения (качества на личността):

- развито чувство за отговорност, самосъзнание;
- проява на добро възпитание;
- правилно и устойчиво изградени ценностна система, убеждения и нагласи;
- култура на общуване;
- толерантност;
- етичност;
- позитивна емоционалност;
- добронамереност;
- търпимост;
- разбиране;

- *коректност;*
- *нагласа за добри взаимоотношения.*

За постигане на устойчив управленски процес е важно създаването на климат на сътрудничество, желание за разрешаване на конфликти, постигане на убеждения, основани на етичността, позитивна нагласа за колективни взаимоотношения. От решаващо значение за устойчивостта на управленския процес е приближаването на индивидуалната ценностна система с организационните ценности: „Хората се различават по своите ценности, но те са част от организация, която интегрира общи организационни ценности.“² Хармонизирането на индивидуалните и организационните ценности е приоритет на ръководството при управление на организацията.

Обективни аспекти, определени от външна намеса, заради които за личността е необходимо и наложително да придобие умения за:

2. управленски умения:

- **умение и нагласа за откриване на проблеми, свързани с коректните взаимоотношения и междуличностното общуване;**

Умението за откриване на проблеми е от решаващо значение, когато с поведението си даден индивид може да навреди на свой колега, когато служителят се отклонява от общоприетите организационни ценности и цели, когато има значително разминаване между интересите на равнище човек – организация и др.

- **умение за анализиране на проблеми и ситуации, както и осъзнаване на възможните алтернативи и последици, на базата на солидно познание, въз основа на което да се вземат решения за определено поведение;**

Познанието може да се разглежда като предпоставка на ефективното общуване и предотвратяване на евентуални проблеми.

Индивидите осъзнават, че са изправени пред междуличностни проблеми, ако имат нужното самосъзнание, развитие, опит и познание. Управленският подход трябва да бъде базиран на познание и да

² **Илиева**, Сн. Ценности и трудова мотивация, С., УИ „Св. Климент Охридски“, 2009, с.71.

УМЕНИЯ ПРИ ОБЩУВАНЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ НА УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС

позволява на ръководителя и подчинените да намират допирни точки по пътя към постигане на организационните цели. Ето защо: „Изучаването на проблемите като характеристика на процеса на познанието изисква интердисциплинарен подход. При определянето, преживяването и анализирането на проблемите има не само логически, но и психически елементи“³. Обвързването на познанието с общуването е предпоставка за ефективност на управленския процес⁴.

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

Личността съзнателно прави своя избор на поведение с ясната *преценка* на алтернативите и последствията, както и с осъзнатото *намерение* за бъдещи действия.

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

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

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

Умението за вземане на решение зависи от редица индивидуални (опит, възраст, стаж и др.) и организационни фактори (управленски стил, подход, организационна култура и климат, поощрения и наказания, етични кодекси и др.). Вземането на важни решения е свързано с промяна в поведението на хората, с умение за преценка и

³ **Върбанов**, Ив. Логически и методологически аспекти на управлението. АИ „Ценов“ – Свищов. Библ. „Стопански свят“, 2011, бр.114, с. 42.

⁴ Вж. **Иванов**, Ст., Иванов, М. Професионална етика и туристическо поведение. С., ФорКом, 2011, с.19.; Ангелов, Ан. Организационно поведение. С., Тракия-М, 2002, с.18.

използване на натрупания опит, с приемане на нови модели и подходи за управленско общуване.

При управлението на организацията подреждането на нещата по нов начин е изключително трудна и отговорна задача⁵. Ръководителят на организацията трябва да умее да убеждава и обединява хората за общите цели, като проявява справедливо отношение и взема адекватни решения. Поставяйки своите изисквания и задачи, той трябва да осъзнава, че хората са тези, които ще определят крайния резултат.

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

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

За ефективното управленско общуване и управление **мотивацията** се възприема преди всичко като:

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

В литературата е утвърдено мнението, че мотивацията има определящо значение за ефективността на управленския процес⁶.

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

⁵ Вж. Дочев, Д., Петков, Й. Теория за вземане на решения. Наука и икономика, ИУ- Варна, 2010, с. 11.

⁶ Вж. Тодорова, Г. Евроинтеграцията и човешкият ресурс в България. XIV-та Национална конференция, С., 2005, с. 7.

УМЕНИЯ ПРИ ОБЩУВАНЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ НА УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС

Основна роля за навременното и ефективно решаване на проблеми и конфликти в организацията, както и за добрия организационен климат, има ръководителят. *Когато управленските умения се съчетават с положителните личностни качества и умения на ръководителя, то той може да спечели доверието и уважението на своите служители и да бъде лидер.*

От определящо значение за позитивно поведение, хармонично управленско общуване и съвместяване на различни ценностни системи е *последователността* при овладяване и прилагане на управленските умения, която можем да обособим като изводи и препоръки:

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

Направените разсъждения и изводи можем да представим схематично като модел за съвместяване на личностна характеристика и управленски умения: (вж. Схема 1)

Моделът предвижда и акцентира върху основни умения и моменти от управленския процес и за това как може ефективно да се въздейства върху общуването и поведението в организацията.

За успешното прилагане на направените теоретични разсъждения и препоръки, предлагаме практически насоки за реализация на управленската дейност.

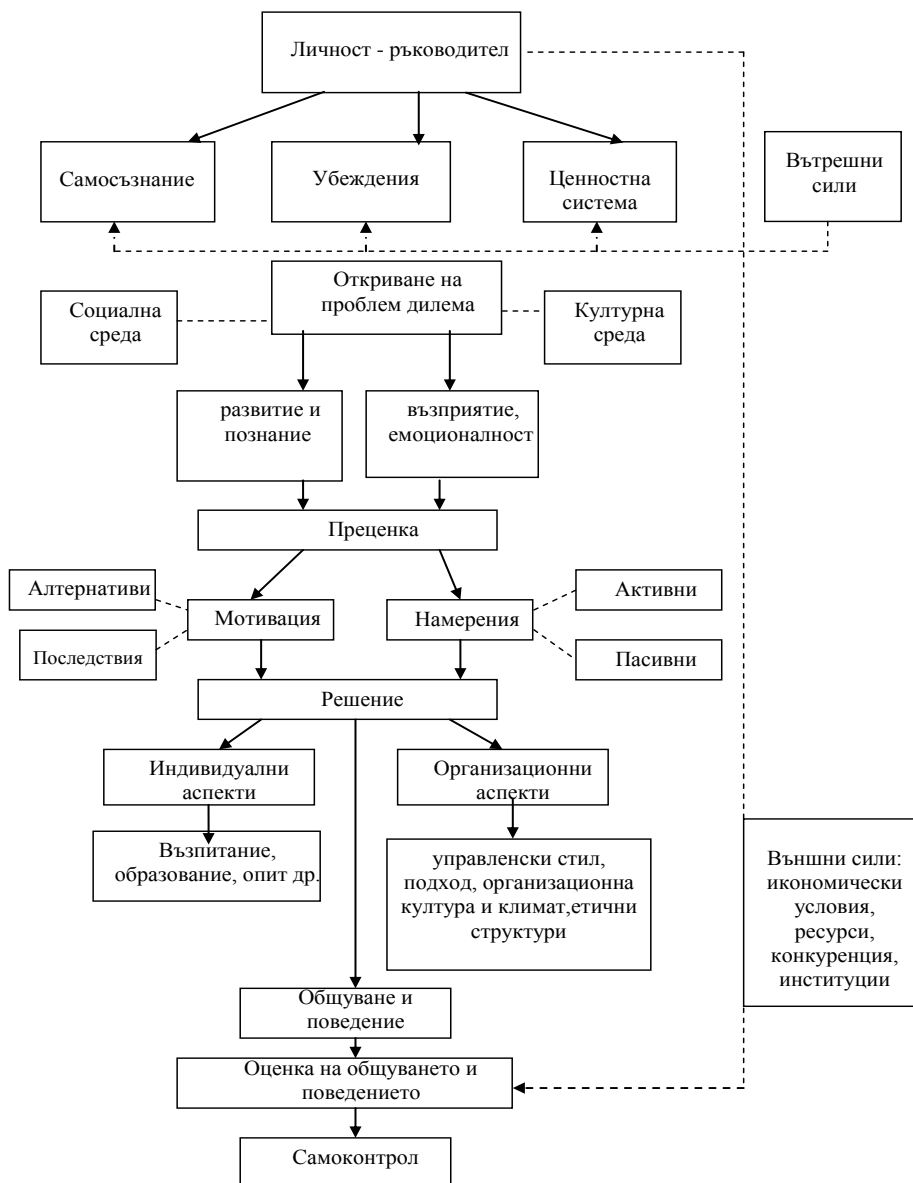


Схема 1. Модел за съвместяване на личностна характеристика и управленски умения

УМЕНИЯ ПРИ ОБЩУВАНЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ НА УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС

Методическата последователност за прилагане на управленски умения и постигане на ефективно управленско общуване може да бъде обобщена в следните основни стъпки:

- Стъпка 1: разпознаване и нагласа за откриване на проблеми;
- Стъпка 2: анализиране на проблеми и ситуации, както и осъзнаване на възможните алтернативи и последствия, на базата на солидно познание, въз основа на което да се вземат решения за определено поведение;
- Стъпка 3: адекватна преценка, базирана на знания, компетентност и опит;
- Стъпка 4: прогнозиране и предотвратяване на междуличностни конфликти, неефективно общуване и неустойчивост в управленския процес;
- Стъпка 5: вземане на подходящи решения и тяхното прилагане по възможно най-приемливия за всички начин;
- Стъпка 6: мотивиране на служителите за отговорно поведение и търпимост в отношенията;
- Стъпка 7: избор на поведение, отговарящо на ценностната система на личността на ръководителя, както и на интересите на организацията.

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

* * *

В заключение можем да обобщим, че за ефективността на управленското общуване е важно, добрите намерения и решения да се превръщат в полезни действия. Това допринася за разбирането на

взетото управленско решение на индивидуално равнище, дава възможност да се въздейства върху позитивното мислене и поведение на организационно равнище, което води до постигане на консенсус и хармония при реализация на управленския процес.

Цитирана и използвана литература:

1. Ангелов, А. Организационно поведение. С., Тракия-М, 2002.
2. Върбанов, И. Логически и методологически аспекти на управлението, АИ „Ценов“ - Свищов, Библ. „Стопански свят“, 2011, бр.114.
3. Дочев, Д., Петков, Й. Теория за вземане на решения. Наука и икономика, ИУ–Варна, 2010.
4. Иванов, Ст., Иванов, М. Професионална етика и туристическо поведение. С., ФарКом, 2011.
5. Илиева, Сн. Ценности и трудова мотивация. С., УИ „Св. Климент Охридски“, 2009.
6. Панайотов, Д. и др. Съвременни аспекти на мениджмънта. 1992.
7. Тодорова, Г. Евроинтеграцията и човешкият ресурс в България. XIV-та Национална конференция. С., 2005.



Стопанска академия
„Д. А. Ценов“ – Свищов

Година XXVI, кн. 1, 2016

СЪДЪРЖАНИЕ

МЕНИДЖМЪНТ – теория

УМЕНИЯ ПРИ ОБЩУВАНЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ НА УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС

Гл. ас. д-р Елена Йорданова 5

БИЗНЕС – практика

ПРЕДСТАВЯНЕТО ВЪВ ФИНАНСОВИТЕ ОТЧЕТИ КАТО СРЕДСТВО ЗА МАНИПУЛИРАНЕ ВЪЗПРИЕМАНЕТО НА СЧЕТОВОДНАТА ИНФОРМАЦИЯ

Гл. ас. д-р Рени Петрова 15

ОБЕЗЦЕНКА НА НЕТЕКУЩИ АКТИВИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОТ ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР

Гл. ас. д-р Даниела Георгиева 38

СЪСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА ЗЕМЕДЕЛСКОТО ЗАСТРАХОВАНЕ В БЪЛГАРИЯ

Ас. д-р Милен Митков 52

РЕЦЕНЗИИ, прегледи, опит

ПРЕДСТАВЯМЕ ВИ СЛОВАШКИЯ АВТОР ЩЕФАН КАШАЙ И НЕГОВАТА ПЕТОЛОГИЯ „ПРЕДПРИЯТИЕ И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО“

Проф. д-р Борислав Борисов 67

Издателски екип:

Проф. д-р Красимир Шишманов – главен редактор
Проф. д-р Георги Баташки – зам. главен редактор
Проф. д-р Никола Янков
Проф. д-р Любчо Варамезов
Доц. д-р Румен Ерусалимов
Доц. д-р Ирена Емилова
Доц. д-р Силвия Костова
Доц. д-р Иван Марчевски

Стилов редактор – Анка Танева
Превод на английски език – ст. преп. Цветана Шенкова,
ст. преп. Даниела Стоилова, преп. Иванка Борисова
Превод на руски език – ст. преп. Ирина Иванова
Технически секретар – ас. Живка Тананеева

Дадено за печат на 22.04.2016 г., излязло от печат на 05.05.2016 г.,
формат 70x100/16, тираж 100

© Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов,
ул. „Ем. Чакъров“ 2, тел.: +359 631 66256

© Академично издателство „Ценов“, Свищов, ул. „Градево“ 24

ISSN 0861 - 6604

БИЗНЕС управление

БИЗНЕС управление 1/2016



ИЗДАНИЕ НА
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ
„Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ

1/2016

КЪМ ЧИТАТЕЛИТЕ И АВТОРИТЕ НА СПИСАНИЕ „БИЗНЕС УПРАВЛЕНИЕ“

Списание „БИЗНЕС управление“ публикува изследователски статии, методологически и методически разработки и прегледи, рецензии, опит.

1. Обем:

Статии: минимум - 12 страници; максимум - 25 страници;
Прегледи, рецензии, опит: минимум - 5 страници; максимум - 10 страници.

2. Депозирание на материалите:

- на хартиен носител и в електронен вид (по E-mail и/или на CD);

3. Технически характеристики:

- изпълнение Word 2003 (минимум);
- размер на страницата - А4, 29-31 реда и 60-65 знака на ред;
- разстояние между редовете 1,5 lines (At least 22 pt);
- шрифт - Times New Roman 14 pt;
- полета - Top - 2.54 см.; Bottom - 2.54 см; Left - 3.17 см; Right - 3.17 см;
- номерация на страницата - долу вдясно;
- текст под линия - размер 10 pt;
- графики и фигури - Word 2003 или Power Point.

4. Оформление:

- наименование на статията, име на автора, научна степен, научно звание - шрифт Times New Roman, 14 pt, с големи букви Bold - центрирано;
- наименование и адрес на местоработата; телефони за контакти и E-mail;
- резюме на български език в обем до 15 реда; ключови думи - от 3 до 5;
- **JEL** класификация на публикациите с икономически характер (<http://ideas.repec.org/ij/index.html>);
- основен текст (изложение);
- таблиците, графиките и фигурите се вграждат софтуерно в текста (да позволяват езикова корекция и превод на английски). Цифрите и текстът вътре в тях се изписват с шрифт Times New Roman 12 pt;
- формулите се създават с Equation Editor;

5. Правила за цитиране под линия:

При цитиране да се спазват изискванията на **БДС 17377-96 Библиографско цитиране**, поместени тук: <http://www.uni-svishtov.bg/dialog/Bibl.%20Citirane.pdf>.

Всеки автор носи отговорност за отстояваните идеи, съдържанието и техническото оформление на своя текст.

6. Контакти:

Главен редактор: тел.: (+359) 631-66-243
Зам.-главен редактор: тел.: (+359) 631-66-292
Стилов редактор и ПР: тел.: (+359) 631-66-324
E-mail: akaramanlieva@uni-svishtov.bg
Адрес: Стопанска академия „Д. А. Ценов“, ул. „Е. Чакъров“ № 2, Свищов, България