

### Увод

Основна цел на икономическите субекти, функциониращ при пазарни условия, е постигането на максимална печалба в дългосрочен план. Основното правило, което важи на всички пазари (финансови, трудови, стокови) е, че печелят информираните, тези които успяват да комуникират с околната среда и да превръщат всяка промяна в печеливш резултат. За тази цел трябва да се реагира адекватна на сведенията за промяна, да се организират действията съответни на съдържанието на получената информация.

Както е известно, управлението е информационен процес. Управлението на дадена фирма е това, което определя поведението и в динамично променящите се условия на околната среда. Това означава, че тя може да устои на натиска, ако разполага с достатъчно гъвкава система за подбор, обучение, развитие, мотивация, контрол на своя кадрови потенциал.

Изграждането и функционирането на дадена организация изисква разработване на адекватни инструменти и механизми за интегриране, регулиране, контролиране и направляване на индивидуалното участие в решаването на общите задачи и проблеми. В тази връзка централната цел на ръководството на организацията е образно казано, да впрегне индивидуалните потребности и възможности във файтона на съвместната дейност. А един от пътищата за постигане на тази цел е познаването и реализирането на управленския процес.

В настоящия момент непрекъснатия спад на производството, загубата на работни места, увеличаващата се безработица и прочие определят поведението на повечето стопански ръководители като преобладаващо конюнктурно, тактическо, насочено към оцеляване. Много високата степен на несигурност (на предприятията, на мениджърите, на персонала) блокира мисленето, създава напрежение и чувството за безпомощност. В това нарастващо напрежение се крият енергия и заряд, които могат да рефлектират в различни като възможности мнение на поведение.

В подобни периоди особено важна е ролята на държавата и нейните институции, които упражнявайки своите законодателно – нормативни и регулиращо – контролни функции,

създават общите предпоставки и условия за постепенно преодоляване на неудовлетворението на хората. В крайна сметка обаче, тъкмо функциониращите икономически субекти (организации) правят една държава силна, тъй като именно те са звената на националното стопанство, където протича непосредствената трудова дейност и където хората изявяват своя трудов и интелектуален потенциал. А този потенциал, особено в сложни кризисни периоди, може и трябва да бъде оползотворяван напълно.

Настоящото изложение е опит за обобщаване на теоретичните постижения и проблеми в областта на администрирането в управлението и систематизирането му от гледна точка на нейното практическо приложение в съвременната икономическа организация. Основната цел е да се изведат главните насоки и опорни точки, които биха позволили на добрия мениджър да използва по-пълно и ефективно потенциала на човешките ресурси в стопанската дейност.

### I. Същност на контрола като управленска функция.

Контролът може да се дефинира като процес на проследяване на дейностите, за да се разбере дали те се развиват според плановете и за да може да се коригират откритите отклонения. Всеки ръководител трябва да се включват процеса на контрол, дори отделите да работят според конкретните плановете. Ръководителите не могат да знаят дали звената изпълняват функциите си правилно, докато не проверят дейностите и не сравнят фактическите резултати с желания стандарт.

Ефективната система за контрол е предпоставка, за да могат дейностите да се приключват по начин, който води до постигането на целите на организацията. Критерият за ефективност на системата за контрол е доколко тя улеснява постигането на целите.

Стратегиите и програмите определят общата посока на действията в организацията. С помощта на изведените от тях плановете за действие, бюджет и съответните организационни мерки, мисловните конструкции трябва да бъдат приведени в действие и внедрени в практиката на организацията. Като последна фаза на този регулиращ процес се определя „контролът“.

Целта на контрола е да провери, дали са постигнати желаните резултати и цели. Често се казва, че контролът определя разликата между „трябваше да е.....” и „е”. Разликата между двете е сигнал за пропуски в изпълнението или грешки в планирането. По този начин контролът като функция се явява последен, завършващ етап на процеса на управление. Той има същевременно свързваща роля в този процес, защото изолира информация (за обратна връзка) при вземането на решения на следващия етап.

Като основна управленска функция контролът включва следните групи дейности [\[1\]](#) :

Разработване на норми за контрол – определят се за определен период от време и при конкретни условия. Те са критериите, по които трябва да се оценява изпълнението;

Измерване на фактическото изпълнение – могат да се използват количествени и качествени показатели;

Оценяване фактическото изпълнение – на практика това е съпоставяне на резултатите с планираните цели. Възможни са съвпадане на резултатите и цели, и отклонения в положителна и отрицателна посока.

Анализ на причините за получените отклонения и очертаване на възможностите за тяхното отстраняване – тази дейност се свързва и продължава от регулативната функция, чрез която се елиминират настъпилите отклонения.

### 1.1 Контролът в управлението.

Контролът заема важно място в процеса на управлението. Неговото възникване и развитие като функция на управлението е резултат от общественото разделение на труда, в това число и на труда в управлението. Основното предназначение на контрола е да се проверява всяка трудова дейност с оглед повишаване на нейната ефективност с отчитане интересите на обществото, колектива и отделната личност. В този смисъл контролът е важно средство за разкриване и отстраняване на слабостите в механизма на управлението, за повишаване на организаторската работа и за възпитание на

кадрите в системата на социалното управление.

Всеки орган – елемент на системата за управление, е контролируем и по такъв начин се осъществява по – добро взаимодействие между елементите на системата. Контролът в управлението представлява наблюдение и проверка за съответствие на процеса на функционирането на обекта спрямо характера на приетото решение – разкриване и измерване резултатите от въздействието на субекта върху обекта; допуснатите отклонения от изискванията на закона; на управленските решения и определянето на необходимостта от регулиране на системата за управление.

Контролът може да бъде разделен на следните видове:

*А) според принадлежността на субекта – граждански и държавен контрол.*

За гражданския контрол е характерно тясно съчетание на държавните с обществените начала в организацията и дейността му. Изграждат се съответните комитети, комисии и групи, създадени непосредствено в трудовия колектив и обществените организации по местоживееене и месторабота.

Държавният контрол се провежда от всички органи в хода на изпълнение на задачите, поставени пред тях, пред техните подчинени подразделения и пред отделните служители от апарата на държавните в рамките на съответните им постижения.

Според мястото на субекта спрямо обекта на контрола в отделната система той бива външен и вътрешен. Като функция на управлението, контролът, който се реализира вътре в системата е вътрешен.

Всеки ръководител упражнява контрол за изпълнение на взетите от него решения.

Съществува и трети вид контролна функция – специализирана. Тя е самостоятелна и

ограничена по обем. Особен вид външен контрол по отношение на дейността на различните служби е прокурорският надзор своеобразно проявление на контролни функции от държавен орган. Той протича в две направления:

- специален надзор, които има за обект дейността на органите по извършването на предварителни проверки; и
- общ надзор върху актовете и действията на органите на изпълнителната власт с оглед спазването на законите.

*Б) контрол според целите;*

*В) контрол спрямо времето и реализацията;*

*Г) контрол според способите на провеждане.*

Формите на контрола са тясно свързани с неговите видове, и зависят от възможностите на субекта, предмета и обекта на контролната дейност. В този смисъл формите на контрола могат да бъдат:

Непосредствени проверки – на обекти с посещение на място;

Взаимен контрол между служители – от едно или няколко структурни звена в процеса на изпълнение на общи, сложни и трудни за реализация;

Самоконтрол – разглеждан като действена форма за оптимална организация на личния труд на служителя от системата на държавната администрация.

За да има смисъл контрола в фирмата, той трябва да бъде правилен и ефективен. Крайните цели на контрола са достигане на целите на организацията.

Контролът трябва да бъде пригоден към длъжностите, контролът трябва да отразява структурата на организацията. Колкото повече контролни възможности се създават, за да отразят мястото в организацията, отговорно за действията, толкова по-лесно ще бъде предприемането на корективни действия, когато е необходимо. Контролът трябва да бъде приспособен към личността на всеки отделен мениджър, контролът трябва да е гъвкав и обективен, контролът трябва да е икономичен.

## II. Контрол на административния процес

Управленски процес се реализира в среда с по-малко или по-голяма неопределеност, което влияе на равнището на постигането на крайните цели. Понеже той се свързва с поставянето на цели, възникването на конкретни ситуации се проявява преди всичко в процеса на тяхната реализация – при администрирането. Възникването на ситуации, свързани с реализацията на административния процес, е резултат, от една страна на неопределеността при разработването на управленската стратегия и от друга, при нейната реализация. В този смисъл ситуационното поведение на човешкия фактор при реализацията на административния процес е повлияно освен от конкретната неопределеност в процеса на изпълнението на съответните управленски решения, и от неопределеността при изработването на управленската стратегия.

Независимо от начина, по който са възникнали ситуациите, те оказват влияние както върху стратегията на управлението, така и върху администрирането на управленския процес. На практика ситуациите провокират съответстващото поведение в човешкия фактор. Така и всеки участник при реализирането на управленския процес проявява поведение, което може да бъде съобразено с екипните изисквания, и строго индивидуално. Изследването на административния процес може да даде допълнителна информация за подходите и методите, засягащи ефективното му протичане.

Административния процес образно казано може да се откъсне от управленския и да придобие относително самостоятелно значение. Това се определя от начина, по който се упражнява властта, свързана с изпълнението на решенията. Липсата на

съответстващ контрол е възможно да доведе дори до изместване на насочеността на решенията, което на практика означава подмяна целите на управлението. Не са редки случаите, когато мудното и тромаво административно обслужване е резултат от субективното и деформирано прилагане на властовия ресурс от ръководителите и специалистите, свързани с изпълнението на решенията. Това налага ефективен контрол на административния процес както в частта му на подготовката за възлагане на решенията за изпълнение, така и по самите изпълнения. За да не се изолират двете форми на контрол, те трябва да се обединят. Нагледно тази връзка може да се представи в схема 1.

Обект



Власт за изпълнението на задачите и дейностите във връзка с целите на управлението

Схема 1

Контрол на административния процес по възлагане и изпълнение на решенията

Структурните елементи на административния процес обединяват в себе си функции както на субекта, така и на обекта на управление. По-конкретно те са свързани с възлагането за изпълнение на решенията за целите на управлението, ръководенето на изпълнението на конкретните дейности и задачи.

На практика проблеми с администрирането на взетите управленски решения може да има както в субекта на управление – във връзка с начина на възлагане, така и в обекта – във връзка с ръководенето на изпълнението и конкретното изпълнение. Разграничаването на управленския от административния процес е от значение, за да се разпределят основно отговорностите за взетите решения за целите на развитие на фирмите и организациите от тези за изпълнението.

### 2.1. Контрол в обекта на управление.

Управленската функция „контрол“ е неотменима част от управленския цикъл. Тя е предназначена да проверява получения резултат от планирането, организирането и оперативното управление на дейността на стопанската организация.

Контролът е предизвикан от факта, че цялостната дейност на организацията цели получаването на някаква ефективност. Именно поради това е необходимо да се контролира всяка от дейностите на организацията, за да се установи степента, в която е получена желаната ефективност.

Контролът върху обекта или субекта на управление (като цяло върху човешките ресурси) е последната фаза от процеса на управление и с него се установява доколко този процес се осъществява правилно. Той се смята и като начален етап на функцията регулиране – това което се е установило, че е отклонение от взетото управленско решение се регулира в правилна посока. Управленския контрол се стреми да усъвършенства своя начин на действие и да направлява избраните функции към постигане на крайната цел.

Контролът като функция представлява онзи елемент от общото понятие за регулираност на персонала или на обекта на изпълнение на задачите в организацията, който определя поведението на системата и нейната възможност да се развива в поставените параметри. Независимо от обстоятелствата, времето и пространството, контролната функция по отношение обекта на изпълнение е разглеждана като процес на проява в следните пет елемента:



Оценка на нормата за поведение на дадена система в това число и поведение на индивидите;

Оценка на взаимосвързаните звена и системи;

Прогнозиране на очакваното състояние на системите;

Измерване и установяване на фактическото състояние на системите;

Съставяне на коригираща програма или установяване на възможностите за регулиране на поведението на системите.

За да се осъществи контролната функция по отношение обекта на изпълнение е необходимо да съществува някаква норма. От тази гледна точка контролната функция се проявява не само за да се определи изпълнението на нормата, но и да се оцени качеството на взетото решение.

Необходимо е да се имат в предвид две важни изисквания на контрола по отношение обекта на изпълнение:

- Контролът по отношение обекта на изпълнение се проявява по отношение реалността на избраната норма, пригодността към възможностите на системата, съответствията с най-добрите постижения в света на други системи.

- Контролът по отношение обекта на изпълнение оценява наличието на количествени и качествени измерения в нормата (ефективността на работа на обекта на изпълнението), т. е. точните характеристики на контролираните параметри. Тези количествени и качествени характеристики помагат на контролната функция още във фазата на вземане на решение. Контролната функция определя контролираните параметри, съизмерва заложените количествени и качествени характеристики в нормата на системата с най-високите постижения.

Значително по-ефективен е контрола по отношение на обекта на изпълнение проявен още при определяне на нормата на системата в етапа на определяне на нейните параметри. Оценката на нормата още в етапа на проектирането е най-важен момент от съществуването на контрола като значима част от системата за управление на обществото. Грешно е да се смята, че всяка норма и критерии на поведение в управленските системи и на индивидите (обектите на изпълнение), в тях се налагат лесно, бързо и без съпротива върху личностите, групите, звената и колективите.

Различията от методите и принципите обикновено не допускат вариативност. Това означава, че те се формират в определена логическа подреденост, така че всеки един от принципите си взаимодейства с другите принципи. От тук произтича положението, че използването на тези принципи става в определена подреденост. Всички имат еднаква важност:

- Принципа за научност при управлението. Предполага цялата система да се изгражда върху съвременна научна основа, т.е. да се познават различните модели, школи, направления. Управленецът да познава основно актуалните проблеми, които решава самата организация, идеите, които съвременната организация реализира. Владее на критерии за анализ и преценка.
- Принцип на демократизъм в организацията. Предлага по възможност по-широк кръг от служители да участват при вземане на национални управленски решения. Непрекъснато да се стимулира професионалната активност на самите служители, творческото поведение на служителите, изискващо солидни теоретични знания. Този принцип изисква въвеждането на изборност на управленчески органи на всички равнища.
- Принцип за централизъм и децентрализъм. Изисква да се разграничават прецизно ръководените от изпълнителите функции при управлението. Централните решения за развитието на образованието да се адаптират към регионалните институции. Управлението да се ориентира към месторешаване на по индивидуалните проблеми.
- Принцип за единство на целите. Изисква строго систематизиране и подреждане на целите по тяхната значимост и съгласуване, за да няма противоречие между целите, които министерството предлага, целите на организацията, и целите, които служителите постигат.
- Принцип за единно начало. Предполага ръководителя на организацията да класифицира проблемите, да ги аранжира съгласно тяхната значимост и да открие основното звено от проблеми, които ако бъдат решени ще се улесни и решаването на другите проблеми.

Методите за управление са пътищата (начините) чрез които се осъществява управленския процес. За разлика от принципите, те са вариативни и се избират

съобразно ситуацията и професионалните компетенции на ръководителя на организацията. В теорията за управлението се разглеждат най-често три групи методи:

- Организационно-разпоредителни – основният акцент се поставя върху стремежа на управленеца, главно чрез организационни средства и определени изисквания да разкрие професионалните възможности на служителите в организацията, неговия потенциал, за да се усъвършенства ефективността на работата. С тази група методи се въздейства върху обекта на управление, чрез предписания на базата на правомощията на ръководителя на организацията. Тези предписания могат да имат различна степен на задължителност. В едни случаи са категорични, безкомпромисни, а в други не. Този тип нареждания най-много се харесват на ръководителя. Когато ръководителя дава предписания, може да има и отклонения, допълвания на предписанията от колектива. Това е още по-добър метод.

- Икономически – чрез тях се използват главно икономически регулатори, за да се постигнат определени цели и задачи на организацията. Използват се материални стимули и санкции. Тук стои въпросът: По какъв начин да се формират заплатите на служителите, за да има стимул за по-добра работа?. Идеята е заплатата да се формира в пряка зависимост от резултатите на служителя (обекта на изпълнение на задачите). Този подход дава възможност на ръководителя да преценява кога може да повиши някои служители, и на кои служители може да намали заплатите.

- Социално-психологически – чрез тях ръководителя въздейства върху служителите, но със социални и психологически фактори. Тези фактори са насочени към повишаване на интереса към нови програми, стремеж към професионално извисяване. Тези методи се превръщат в средство за създаване на атмосфера в колектива и екипите на работа, за по-съвършена работа, за въвеждане на нови положения в организационната практика. Една част от служителите обаче не желаят да променят стила си работа и ръководителя използва всичко, за да предизвика интерес у служителя.

Функциите на управлението се определят като правило, което разкрива свойството на дадена система. При определяне на понятието функция, когато се осъществява управление на организацията се споменават две неща:

- Дейностен подход

Когато в управлението за основно се взема математическото определение на понятието функция, а то гласи: Когато управляваме определен процес винаги са налице две величини – аргумента ( $x$ ) и функцията ( $y$ ). Те двете винаги са свързани. Всяко изменение на ( $x$ ) води до еднозначно изменение и в ( $y$ ).

Тази формула отразява зависимостта на отделните елементи, които са обект на управление. При управлението трябва да се държи сметка кои са елементите, които доминират и променят всички останали. Има много опити за класификация на функциите на управлението. Част от авторите класифицират функциите на управлението на: планиране, организиране, координиране, контрол.

- Ръководния контрол като функция на управлението – този контрол е система от аналитични и оценъчни дейности, чрез които ръководителя на организацията установява резултат от реализирани програми. В съответствие с тази дейност, чрез служителския контрол се правят изменения в дейността на служителите и програмите, т. е. тази функция е коректив и за служителите и за цялостната програма. Следователно служителския контрол е неотменна функция на управленческата дейност на ръководителя или мениджъра. Така той получава обективна информация за всички решения, които взема и за изпълнението им. Контрола обхваща всички дейности в организацията и всички етапи на протичане развитието на организацията.

Ефективността на контрола се определя от:

- Ясни цели от ръководството (субекта на управление) за неговите проверки;
- Избор на критерии за измерване и оценяване на дейността на служителя;
- Контролът да е всеобхватен;
- Контролът да е своевременен;
- Контролът да е вариативен;

От своя страна контрола протича в четири етапа:

- Контрол върху планирането; контрол за установяване на реалното състояние на резултатите в хода на работа в организацията;
- Анализ на получените данни от ръководителя;
- Ръководителя предявява своите изисквания, внушава критерии, които служителите трябва да имат предвид.

Регулиране на поведението на подобна система за контрол над ефективността на работа на обекта на изпълнение на задачите в организацията в резултат на упражнен контрол има съществено значение за пълната реализация на контролната функция.

Отсъствието на системата регулиране лишава контрола от ефективност. Превръща неговата поява в проста регистрация на факти и събития. Ето защо като завършек на контролната функция е необходимо да се състави коригираща програма, която да обобщава констатираните нарушения и отклонения, да включва диагнозата на определени събития и явления, както и средствата за осъществяване на промените във времето и пространството. Тази програма включва оценката за законосъобразност, целесъобразност и личната отговорност при доказани отклонения.

В контролната програма важно значение имат контролните признаци по отношение обекта на изпълнение. Това предполага точност на оценките и предвижданията.

Коригиращата програма е част от коригиращите механизми за регулиране. Самото регулиране е също управленска функция, макар че някои учени ги отъждествяват. От тази гледна точка коригиращата програма може да се нарече регулираща. Тя се осъществява след извършен контрол от оторизирани контролни органи. Времето за регулиране е свързано с провеждане на процедури за продължителен период от време, още повече, че много от параметрите търпят силно влияние от външната среда.

Може да се направят следните изводи:

- Контролът по отношение обекта на изпълнение е основна управленска функция свързана с установяване поведението на системата, нейната възможност да се развива в набелязаните параметри;
- Контролът по отношение обекта на изпълнение е особен род управленска функция, с широк спектър на приложение във времето и пространството. Тази функция притежава свойствата на главната управленска функция „вземане на решения”, като в различни степени и равнища на управление я допълва и усъвършенства. Чрез контрола се проверява правилността на взетото решение, неговите качества и обхват, установява се качеството на планиране и прогнозиране, определя се постигнатата степен на координираност;
- Контролът като управленска функция обобщава качествената определеност на системата, нейната възможност да произвежда и изпълнява управленски решения, т. е. да се възпроизвежда в качествено по-висша степен;
- Контролът е управленска функция, която въздейства върху поведението на системата, включително и на индивидите в нея, както и на междуличностните отношения. В този смисъл контролната функция е насочена към законосъобразност в поведението на личности и системи. Тя определя отговорностите за проявени отклонения от нормите и правилата за поведение.

## 2.2. Контрол в субекта на управление

Методът на управление се свързва с начин на въздействие от страна на управляващия субект към управлявания обект с оглед реализацията на определена цел. Всяко управленско решение, което се взема от управляващия субект, трябва да бъде съобразено както с нормативната база, регламентирана от съответната институция, така и с възможностите на обекта на управление да изпълни взетите решения.

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). Контролът включва следните групи дейности:

Разработване на норми за контрол – определят се за определен период от време и при конкретни условия. Те са критерии, по които трябва да се оценява изпълнението;

Измерване на фактическото изпълнение – могат да се използват количествени и качествени показатели;

Оценяване на фактическото изпълнение – на практика това е съпоставяне на резултатите с планираните цели. Възможни варианти са съвпадане на резултати и цели и отклонения в положителна и отрицателна посока;

Анализ на причините за получените отклонения и очертаване на възможностите за тяхното отстраняване – тази дейност се свързва и продължава от регулативната функция, чрез която се елиминират настъпилите отклонения.

Разглеждането на управлението като съвкупност от два процеса на поставяне изпълнение на цели несъмнено изисква и тяхното структурно и технологично разграничаване. В структурно отношение управленския процес включва три компонента – институции, субект и обект и от съответствието на техните потенциали зависи неговата устойчивост. Всяка институция предполага точно определено количество власт,

която на практика се притежава от субекта на власт (ръководител, екип). Важно значение в случая има субектът на власт, който с своето поведение и правомощия трябва да съответства на правомощията на институцията. Обектът на управление по същество изпълнява задачи и дейности по реализацията на решенията за целите на стратегията (разработена от субекта в рамките на дадените от институцията правомощия). Това е процесът на администриране на взетите решения.

При ясно разграничаване на правомощията на субекта и обекта в структурата на управленския процес можем да уточним, че административния процес протича в рамките на целите за развитие, които са формулирани и систематизирани в съответната стратегия от субекта на управление.

По същество администрирането на управленските решения обхваща дейности и в субекта на управление, като подготовка за тяхното изпълнение. Дори при сериозно подготвени и правилно взети решения, ако последващата подготовка за свеждането им до изпълнителите не е на нужното равнище, ефектът от тях би могъл да бъде под очаквания. Това налага ефективен контрол на административния процес както в частта му по подготовката за възлагане на решенията, така и по самите изпълнения.

В структурно отношение административния процес включва и функции на субекта на управление.

Функциите на ръководителя като субект на управлението са част от функциите на управление във всяка социална система. Същевременно управляващата и управляваната подсистема на системата за управление като цяло имат специфични различия по отношение на функциите, които формират поведението им. Една от задачите на теорията за социалното управление е да се определят вътре в тези отношения функциите на управление, а след това въз основа на тях да се разработят структурата, методите и технологията за управление насочени към постигането на определени цели.

От гледна точка на разделението на труда-вертикално и хоризонтално управлението може да се разглежда като процес, който има свой стадий или степен на осъществяване, и в този смисъл функциите биха съвпаднали с етапите. Ръководителят като субект на управление, от една страна, подготвя и взема решения, а от друга организира чрез своят апарат изпълнението на взетите решения. Така изглеждат

функциите за управление от позициите на ръководителя на субекта на управлението, т.е. съществува очевидно съвпадение между задачите и действията. Но от позициите на обекта на управлението нещата са по-сложни, защото изпълнението на задачите, на решението най-често придобива характера на предварително разпределени задачи между изпълнителите. И така, за управляващият субект решението представлява резултат от дейност или самата дейност, т.е. негова функция, но същото това решение за управлявания обект е задача за изпълнение, т.е. функция-задача.

В процеса на управлението всеки ръководител в определени моменти се явява не само като субект на управление, но и в ролята на обект, т.е. на подчинен спрямо висше стоящите органи. Освен това той е представител на службата, която ръководи и за която отговаря, пред външните организации, без да забравя че във всички случаи е и постоянен член на служебният колектив, който ръководи. Като подчинен началникът е длъжен да отговаря пред висшестоящите органи за изпълнението на възложените му задачи, да се отчита за своята дейност, да се съобразява с изискванията, с мястото което той и неговата служба заемат в йерархичната система на управлението. Като лидер той трябва да се стреми да спечели доверие и уважение от страна на подчинените си, защото лидерът увлича и ентусиазира своите изпълнители, служи като пример за подражание. Следва да се проявява откъм най-добрата си страна и да поддържа висок стандарт на професионално поведение, на знаещ и можещ ръководител. Като член на колектива той трябва по-често да бъде сред своите подчинени и да създава приятен микроклимат, да ги уважава и да се отнася с внимание към всеки специалист. Много са грижите на ръководителя да изгради от своите подчинени максимално хомогенен и устойчив колектив. От съществено значение е представителната му роля пред обществеността, другите специализирани държавни служби, местните държавни органи на управление. Както се вижда, изискванията към ръководителя и към неговите качества са много и те могат да бъдат съчетани в една комплексна управленска роля, в която се очертават четири основни групи: интелектуални, организаторски, нравствено-психологически, социално-политически. В крайна сметка те фокусират в личният стил на ръководенето.

- Интелектуалните качества се изразяват преди всичко в способността за логическо мислене, в търсенето на причинно-следствена връзка във всяко начинание.
- Организаторските качества без които няма добри ръководители се изразяват в предприемчивост, активност, инициативност, далновидност, самостоятелност, отговорност, умение за планиране на личното работно време.
- Нравствено-психологическите качества се изразяват в увереността на собствените възможности, но те се свързват и със самоконтрола, обективността, издържливостта, непринудеността, справедливостта и бързата адаптивност. Обикновено ръководителите чиито колективи постигат високи резултати, са добри психолози и умели възпитатели.
- Социално-политическите качества в новите условия следва да се възприемат като способност на ръководителя в решаването на проблеми да влага надпартийни критерии,



да познава политиката на държавата, на законодателните органи, на правителството и на Европейският съюз.

Ръководната работа не е само професия, но и изкуство, т.е. нещо което е обща черта на всички, има и своя специфика. Стилът е начинът по който ръководителят върши своята управленческа дейност, неговата вътрешна нагласа, подход към подчинените, начин на вземане на решение и неговата реализация. Авторитетът на ръководителят включва деловите качества, т.е. познания и умения за съществеността на ръководната работа, стила на мислене и поведение, неговата индивидуалност, равнище на обща култура, ценности, ориентация.

Според това кои черти преобладават в характера на поведението и действията на ръководителя могат да се обособят авторитарен, демократичен, либерален и ситуационен стил, които в практиката на управление не се срещат в чист вид.

Стилът на ръководителя се формира и променя продължително, но през цялото време носи и белезите на неговия професионализъм, психологическо състояние и на природните му организаторски дейности.

### Заключение

В настоящия момент българската икономика е в процес на промяна на структурата си и обновяване на технологичните и финансовите си възможности. Тези необходими за оцеляването и промени се извършват нелеко и се затрудняват от съпътстващите трудности на прехода.

Всички сектори на икономиката са засегнати от свиването на пазари, промяната на доставчиците, намалението на доходите и други негативни тенденции. Единственият изход пред стопанските субекти в страната е привличането на свеж капиталов ресурс и адекватна политика на управление на човешките ресурси, с помощта на които може да се извърши подмяната на моралното и физически остарелите мощности, да се създаде обратна база, която на много места е изчерпана и да се търсят нови възможности за производство и реализация.

За да разберем кое е онова „заради което“ или „поради което“ хората действат, можем да използваме различни понятийни мрежи. Такава възможност ни дава и описанието на човешкото поведение в понятията: субект и обект на дейността, потребности, интереси, мотиви, цели, ценности, норми, социални роли, очаквания, претенции.

В реалното си битие субектно – обектното отношение е изключително сложно. Всеки реален социален субект е „във фокуса“ на безкрайно сложна мрежа от взаимовръзки. Част от тези взаимодействия са относително преки, актуални, съществени. Други са по-посредствани, неактуални, несъществени.

Всичко това налага изграждането на гъвкави структури за изпълнение на решенията, където умението за общуване и приспособяването към характера и сложността на проблемните ситуации ще се налагат все повече като белег на екипно поведение и екипно съвършенство.