

Владислав Цветанов

**РЪКОВОДСТВО
НА ЕФЕКТИВНИЯ МЕНИДЖЪР**

София, 2024

© Издателство „Изток-Запад“, 2024

Всички права запазени. Нито една част от книгата не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното съгласие на автора и на издателство „Изток-Запад“.

© Владислав Цветанов, автор, 2024

© Академия за лидери ООД, графичен дизайн, 2024

© Манол Цветанов, дизайн корица, 2024

ISBN 978-619-01-1379-9

Владислав Цветанов

РЪКОВОДСТВО НА ЕФЕКТИВНИЯ МЕНИДЖЪР



- ◆ **Един възможен път към директорска позиция**
- ◆ **Системата мениджър – служители – цели**
- ◆ **Ключови мениджърски умения**
- ◆ **Личността на успешния ръководител**
- ◆ **Мениджърът на бъдещето**



*Посвещавам на родителите ми Кичка и Манол,
които винаги приемат безусловно моите избори,
а непоколебимата им вяра, че ще се справя,
ми дава кураж и неизчерпаема енергия
да плувам срещу течението*

Теми в книгата

1	ДЕТСТВО КАТО ДЕТСТВО	25
2	ПЪРВИ СЪПКИ В СЕМЕЙСТВОТО И БИЗНЕСА	32
3	ЕТАПИ НА КОМУНИКАЦИОННИЯ ПРОЦЕС	37
4	НАЗНАЧЕНИЕТО	40
5	МЕНИДЖЪРЪТ – КЛЮЧОВ ФАКТОР ЗА (НЕ)УСПЕХА	49
6	ФУНКЦИИТЕ НА МЕНИДЖЪРА	52
7	ОТГОВОРНОСТТА НА МЕНИДЖЪРА ЛИДЕР	66
8	КОМУНИКАЦИОННИЯТ МОДЕЛ РЪКОВОДИТЕЛ – СЛУЖИТЕЛ	68
9	ЕФЕКТИВНАТА КОМУНИКАЦИЯ	72
10	СЛУЖИТЕЛИТЕ (РАБОТНИЦИТЕ)	78
11	ЦЕЛИТЕ	85
12	УСИЛИЯТА И РЕЗУЛТАТИТЕ	90
13	КОМУНИКАЦИОННИ УМЕНИЯ	97
14	ДЕЛЕГИРАНЕ	103
15	ПРОСРОЧВАНЕ	116
16	ПРИОРИТИЗИРАНЕ	125
17	ПЛАНИРАНЕ	133
18	ЦЕЛЕПОЛАГАНЕ	141
19	ПОХВАЛА	145
20	ПОРИЦАНИЕ	155
21	РАЦИОНАЛНО ИЗПОЛЗВАНЕ НА ВРЕМЕТО	163
22	ПРОВЕЖДАНЕ НА ЕФЕКТИВНИ РАБОТНИ СРЕЩИ	176

23	ПРЕВЕНЦИЯ И РАЗРЕШАВАНЕ НА КОНФЛИКТИ	186
24	ПРЕВЕНЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ НА СТРЕСА	204
25	МОТИВИРАНЕ НА КОЛЕКТИВА	225
26	СЛУШАНЕ НА КРИТИКА	252
27	МЕНИДЖЪРСКО ИЗВИНЕНИЕ	259
28	ИЗГРАЖДАНЕ НА ДОВЕРИЕ	262
29	КАДРОВА ПОЛИТИКА	270
30	СИСТЕМА ЗА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЕ	277
31	БАЗОВА ФИНАНСОВО-СЧЕТОВОДНА ГРАМОТНОСТ	283
32	КАЧЕСТВА НА УСПЕШНИЯ МЕНИДЖЪР	309
33	ПРИНЦИПИ НА УСПЕШНИЯ РЪКОВОДИТЕЛ	317
34	МЕНИДЖЪРСКИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА	324
35	МИНАЛО, НАСТОЯЩЕ И БЪДЕЩЕ НА МЕНИДЖМЪНТА	337
36	МЕНИДЖЪРЪТ НА УТРЕШНИЯ ДЕН	344

Съдържание

ПРЕДГОВОР	15
ВЪВЕДЕНИЕ	17
КАК ДА ЧЕТЕМ <i>РЪКОВОДСТВОТО</i> ЗА МИНИМУМ ВРЕМЕ	19

Първа глава

ЕДИН ВЪЗМОЖЕН ПЪТ КЪМ ДИРЕКТОРСКА ПОЗИЦИЯ

1 ДЕТСТВО КАТО ДЕТСТВО	25
1.1. Първи прозрения	26
1.2. Какъв искам да стана	29
2 ПЪРВИ СЪПКИ В СЕМЕЙСТВОТО И БИЗНЕСА	32
3 ЕТАПИ НА КОМУНИКАЦИОННИЯ ПРОЦЕС	37
4 НАЗНАЧЕНИЕТО	40

Втора глава

СИСТЕМАТА МЕНИДЖЪР – СЛУЖИТЕЛИ – ЦЕЛИ

5 МЕНИДЖЪРЪТ – КЛЮЧОВ ФАКТОР ЗА (НЕ)УСПЕХА	49
6 ФУНКЦИИТЕ НА МЕНИДЖЪРА	52
6.1. Дефиниции за понятието <i>мениджър</i>	52
6.2. Ключови мениджърски функции	53
6.2.1. Функция „Планиране“	54
6.2.2. Функция „Организиране“	58

6.2.3. Функция „Ръководене“	59
6.2.4. Функция „Контролиране“	60
6.2.5. Функция „Прогнозиране“	61
6.3. Ключови мениджърски функции – обобщение	62
7 ОТГОВОРНОСТТА НА МЕНИДЖЪРА ЛИДЕР	66
8 КОМУНИКАЦИОННИЯТ МОДЕЛ РЪКОВОДИТЕЛ – СЛУЖИТЕЛ	68
9 ЕФЕКТИВНАТА КОМУНИКАЦИЯ	72
10 СЛУЖИТЕЛИТЕ (РАБОТНИЦИТЕ)	78
10.1. Условия за постигане на бизнес успех	78
10.2. Категории служители (работници) според техни специфични характеристики	80
10.2.1. Категоризиране според доминиращото сетиво при приемане на нова информация	80
10.2.2. Категоризиране по критерии <i>ефективност</i> и <i>бизнес растеж</i>	81
10.2.3. Категоризиране според отношението към труда	83
11 ЦЕЛИТЕ	85
12 УСИЛИЯТА И РЕЗУЛТАТИТЕ	90

Трета глава

КЛЮЧОВИ МЕНИДЖЪРСКИ УМЕНИЯ

13 КОМУНИКАЦИОННИ УМЕНИЯ	97
14 ДЕЛЕГИРАНЕ	103
14.1. Ползи от делегирането	104
14.2. Причини да не делегираме	105
14.3. Елементи на делегирането	107
14.3.1. Избор на задача за делегиране	107
14.3.2. Нива на отговорност и правомощия при делегиране	109
14.3.3. Система за рапортуване на изпълнението	111
14.4. На кого да делегираме	112
14.5. Модел за делегиране	113

15	ПРОСРОЧВАНЕ	116
15.1.	Същност и причини за просрочването	117
15.2.	Борба с перфекционизма	118
15.3.	Борба с отлагане изпълнението на задачата	120
15.4.	Борба с недостатъчно високото ниво на реализъм	122
16	ПРИОРИТИЗИРАНЕ	125
16.1.	Приоритизиране и матрица на Айзенхауер	125
16.2.	Принципи при приоритизиране	129
16.2.1.	Фокус-20	129
16.2.2.	Фокус върху клиента	130
16.2.3.	Не задържам топката	131
16.2.4.	Приоритизирам ежедневно	131
16.2.5.	Започвам с най-важната задача за деня	131
17	ПЛАНИРАНЕ	133
17.1.	Причини за непланиране	134
17.2.	Оперативно и стратегическо планиране	137
17.3.	Препоръки при планиране	139
18	ЦЕЛЕПОЛАГАНЕ	141
19	ПОХВАЛА	145
19.1.	Предпоставки за ефективна похвала	146
19.2.	Модел за изказване на ефективна похвала	150
20	ПОРИЦАНИЕ	155
20.1.	Принципи при изказване на порицание	156
20.2.	Модел за изказване на ефективно порицание	157
21	РАЦИОНАЛНО ИЗПОЛЗВАНЕ НА ВРЕМЕТО	163
21.1.	Стойността на времето	164
21.2.	Времеядците	164
21.3.	За какво използваме времето	166
21.4.	Седем погрешни презумпции (ПП)	170

21.5.	Парадоксът на спестяващите време устройства и софтуерни програми	172
21.6.	Препоръки за рационално използване на времето	173
22	ПРОВЕЖДАНЕ НА ЕФЕКТИВНИ РАБОТНИ СРЕЩИ	176
22.1.	Недостатъци и ползи от провеждането на работни срещи	176
22.2.	Видове работни срещи	178
22.3.	Етапи на ефективната работна среща	180
22.3.1.	Планиране	181
22.3.2.	Провеждане	183
22.3.3.	Следващи действия	184
23	ПРЕВЕНЦИЯ И РАЗРЕШАВАНЕ НА КОНФЛИКТИ	186
23.1.	Дефиниране на конфликта	187
23.2.	Възгледи за конфликта, ползи и вреди	188
23.3.	Признаци за потенциален конфликт	191
23.4.	Източници на конфликт	192
23.5.	Концептуален модел на конфликт	193
23.6.	Видове конфликти	194
23.7.	Подходи (стратегии) за превенция и разрешаване на конфликти	197
23.7.1.	Видове подходи към конфликта	197
23.7.2.	Подходи за превенция на Мълинс	198
23.7.3.	Стратегии при междуличностни конфликти	199
23.8.	Процес на разрешаване на конфликт	201
24	ПРЕВЕНЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ НА СТРЕСА	204
24.1.	Влияние на стреса върху индивида	205
24.2.	Трансакционен модел на стрес и справяне с него	206
24.3.	Механизъм на действие на стреса	208
24.4.	Източници на стрес	209
24.5.	Симптоми на дистрес	212
24.6.	Добри практики за понижаване текущото равнище на стрес	214
24.7.	Релацията <i>стрес – производителност</i>	215

24.8. Синдром на професионално изчерпване (<i>burnout</i>)	216
24.9. Техники за борба със стреса	218
24.9.1. Шест техники за борба със стреса, породен от неуспех	218
24.9.2. Четири групи техники за борба със стреса от недостиг на време	219
24.9.3. Шест техники за борба със стреса, породен от страх	219
24.9.4. Седем техники за борба със стреса от драматични промени в личния живот	221
24.10. Системен подход за борба със стреса – двумесечна програма	222
24.11. Системен подход за превенция на стреса	223
25 МОТИВИРАНЕ НА КОЛЕКТИВА	225
25.1. Мотивацията в управленски аспект	225
25.2. Теории и концепции за мотивацията	227
25.2.1. Йерархия на човешките потребности	228
25.2.2. Двухакторна теория	230
25.2.3. Теория Х и теория У	232
25.2.4. Теория на очакванията	233
25.2.5. Теория на Гълбрайт	234
25.3. Мотивацията като процес	237
25.4. Система за мотивиране	239
25.4.1. Погрешни презумпции	243
25.4.2. Инструменти и подходи	244
25.4.3. Добри практики	247
25.4.4. Подходът на Виктор	249
26 СЛУШАНЕ НА КРИТИКА	252
26.1. Четири типа поведение при слушане на критика	253
26.2. Градивната линия на поведение при Виктор	254
26.2.1. Изискваме повече подробности	255
26.2.2. Изказваме съгласие с фактите от критиката	255
27 МЕНИДЖЪРСКО ИЗВИНЕНИЕ	259
27.1. Грешки, допускани при извинение	260

27.2. Принципи за ефективно извинение	260
28 ИЗГРАЖДАНЕ НА ДОВЕРИЕ	262
28.1. Сили, възпрепятстващи изграждането на доверие (по Феърхолм)	263
28.2. Други сили, възпрепятстващи изграждането на доверие	265
28.3. Инструменти за изграждане на доверие	267
28.4. Възможна практика след прочитане на настоящата тема	269
29 КАДРОВА ПОЛИТИКА	270
29.1. Привличане	271
29.2. Подбор	272
29.3. Разпределение и адаптация	273
29.4. Максимално оползотворяване труда на наетите	275
30 СИСТЕМА ЗА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЕ	277
30.1. Фиксиран и променлив доход	278
30.2. Пет принципа на система за трудово възнаграждение	281
31 БАЗОВА ФИНАНСОВО-СЧЕТОВОДНА ГРАМОТНОСТ	283
31.1. Отчет за собствения капитал	284
31.2. Баланс	287
31.3. Отчет за приходите и разходите	294
31.4. Отчет за паричните потоци	296
31.5. Първи стъпки във финансово-счетоводните анализи	300
31.6. Основни финансово-счетоводни коефициенти	302

Четвърта глава

ЛИЧНОСТТА НА УСПЕШНИЯ РЪКОВОДИТЕЛ

32 КАЧЕСТВА НА УСПЕШНИЯ МЕНИДЖЪР	309
32.1. Управленска решителност	310
32.2. Вътрешна енергия	311
32.3. Страст	311

32.4. Висок и устойчив морал	311
32.5. Харизма	312
32.6. Ефективност	312
32.7. Толерантност към грешки на пряко подчинени мениджъри	313
32.8. Проницателност и прозорливост	314
33 Принципи на успешния ръководител	317
34 МЕНИДЖЪРСКИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА	324
Предизвикателство 1. Промени в мисловните модели	324
Предизвикателство 2. Ефективна комуникация с подопечните	326
Предизвикателство 3. Съчетаване на формално с неформално лидерство ...	327
Предизвикателство 4. Създаване на екип	328
Предизвикателство 5. Рационално използване на времето	329
Предизвикателство 6. Търсене на съдействие	329
Предизвикателство 7. Относителност на принципите	330
Алгоритъм за създаване на навик	331

Пета глава

МЕНИДЖЪРЪТ НА БЪДЕЩЕТО

35 Минало, настояще и бъдеще на мениджмънта	337
36 МЕНИДЖЪРЪТ НА УТРЕШНИЯ ДЕН	344
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	348
БЕЛЕЖКИ НА АВТОРА	350

ПРИЛОЖЕНИЯ

Списък с 23 теории за мотивиране	355
Из бележника с мъдрости и прозрения на Виктор	357

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ	365
СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ	367
Речник	370
Речник на използваните съкращения	376
БИБЛИОГРАФИЯ	377

Предговор

Книгата „Ръководство на ефективния мениджър“ представя добри практики и концепции на успешен мениджър в България. 25-годишният управленски опит на автора проличава във всяка тема, както и в нестандартния подход при предаването на знания и начините за придобиването им.

Чрез събития от живота на младия мениджър Виктор се утвърждават важни личностни качества като ключови предпоставки за ефективно управление: принципност, последователност, прозорливост, проникателност. Те очертават пътя за изграждане на ефективен мениджър със семейство и отговорности.

Към читателя се отправят въпроси, той бива подтикван да си състави мнение по конкретни проблеми и неусетно се оказва въввлечен в своеобразна дискусия с автора, в анализиране на действията, мислите и разсъжденията на Виктор.

Умело е обосновано становището, че успехът се съпровожда от грешки, високите резултати са следствие от правилна цел с ефективно комуникиране и точно изпълнение, а успешното управление изисква изкусно планиране, организиране, ръководене, контролиране и прогнозиране. Специално внимание е отделено на взаимодействията и отношенията между мениджъра и подчинените. Служителите постигат резултати чрез собствените умения и компетенции, а мениджърът – чрез техния труд. Това определя комуникационните умения в отношенията „мениджър – служители“ като личностно качество с критично важно значение за успеха на ръководителя, неговия екип и просперитета на фирмата. Впечатляват разбиранията на автора за мениджърската отговорност, която включва и разгръщане на потенциала на всеки служител, кариерното му развитие и емоционалното състояние.

Книгата се чете с лекота, защото фактите и концепциите, поднесени убедително и разбираемо, са онагледени чрез фигури, таблици и примери от прак-

тиката. Тя предлага инструментариум за справяне с различни трудности и ситуации. Темите са взаимно свързани и същевременно разглеждат отделен въпрос, което дава възможност да се четат по избор.

„Ръководството“ съдържа тридесет и шест теми за ефективен мениджмънт. Ако трябва да открия най-важното за мен, то е, че мениджърите не се раждат, а се изграждат и всеки може да стане ефективен ръководител с упоритост и силно желание.

Книгата е ценно ръководство за тези, които се стремят да бъдат мениджъри с главно „М“.

доц. д-р Камелия Савова, д.е.с.,
управител на нефинансово предприятие