

# ЛИДЕРСКИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ В КОНТЕКСТА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО, КОМУНИКАЦИЯТА И ОБРАТНАТА ВРЪЗКА

Детелина Смилкова<sup>1</sup>

## Резюме

Основна цел на настоящата статия е да се проучат и систематизират ключови лидерски компетенции в контекста на управлението на изпълнението, комуникацията и обратната връзка. За постигане на тази цел се изпълняват редица изследователски задачи, които се структурират в две основни насоки: а) проучване и представяне на същностни характеристики на лидерските компетенции; б) систематизиране на ключови лидерски компетенции както в областта на обратната връзка и признание на постиженията така и на комуникацията и насърчаване на екипната работа.

Идентифицирането и прилагането на необходимите лидерски компетенции за ефективно изпълнение на работата все повече се превръща в сложна задача и предизвикателство за организациите.

**Ключови думи:** лидерски компетенции; управление на изпълнението; комуникация

**JEL:** M12; M21; M53

## LEADERSHIP COMPETENCES IN THE CONTEXT OF PERFORMANCE MANAGEMENT, COMMUNICATION AND FEEDBACK

Detelina Smilkova<sup>2</sup>

## Summary

The main purpose of this article is to explore and systematize key leadership competencies in the context of performance management, communication and feedback. To achieve this, a number of research tasks are carried out, which are structured in two main directions: a) exploring and presenting the essential characteristics of leadership competencies; b) systematizing key leadership competencies in both feedback and recognition of achievements and communication and encouraging teamwork.

Identifying and implementing the necessary leadership competencies for effective performance is increasingly becoming a challenge and a challenge for organizations.

**Keywords:** leadership competencies; performance management; communication

**JEL:** M12; M21; M53

---

<sup>1</sup> Детелина Смилкова, Докторант в професионално направление 3.7 „Администрация и управление“, Международно Висше Бизнес Училище, Ботевград, [smilkova.detelina@gmail.com](mailto:smilkova.detelina@gmail.com).

<sup>2</sup> Detelina Smilkova, PhD in professional field 3.7 „Administration and Management“, International Business School, Botevgrad, [smilkova.detelina@gmail.com](mailto:smilkova.detelina@gmail.com).

## Увод

Организациите днес търсят лидери, които са в състояние да формират екипи, да мотивират индивидуални участници и групи от хора, да създадат визия и да помогнат на тези екипи да постигнат високо ниво на изпълнение, представяне и резултати. Изследванията разкриват, че пропуските в тази област може да бъдат причинени от липсата на правилно разбиране и отдаване на нужната значимост на феномена на „лидерството“ като цяло [35]. Множеството теории за лидерство дават на света анализи и проучвания на лидерските черти, стилове, ситуации, вкл. непредвидени ситуации, трансформации, психодинамика и компетенции. Намирането и прилагането на правилните подходи за усъвършенстване и идентифициране на лидерските компетенции, особено в контекста на управлението на изпълнението и представянето на служителите, се разбира като част от добрите управленски практики на успешните компании. **Основна цел на настоящата статия** е да се проучат и систематизират ключови лидерски компетенции в контекста на управлението на изпълнението, комуникацията и обратната връзка. За постигане на тази цел се изпълняват редица **изследователски задачи**, които се структурират в две основни насоки: а) проучване и представяне на същностни характеристики на лидерските компетенции; б) систематизиране на ключови лидерски компетенции както в областта на обратната връзка и признание на постиженията така и на комуникацията и насърчаване на екипната работа.

### Лидерски компетенции - същностни характеристики

В съвременната специализирана литература темата за лидерството привлича вниманието на изследователите в разнообразни ракурси, вкл. и като значим фактор за повишаване на изпълнението на хората в организацията [8]. При това се подчертава, че значимостта на лидерските компетенции за успешно управление на изпълнението трябва да бъде в основата на формулирането и създаването на лидерски програми за развитие и усъвършенстване. Управлението на изпълнението е начин за постигане по-добри резултати чрез осигуряване на средства за доброто представяне на заетите в организациите в съгласувана рамка на планираните цели, стандарти и изисквания за лидерска компетентност. Тази рамка включва разработване на споделено разбиране за това какво трябва да се постигне и как да се постигне. Целта на това е да се развие капацитетът на хората да посрещнат и

надвишат очакванията, като в същото време постигнат пълния си потенциал в полза на себе си и организацията. Друга цел е да се изясни как се очаква индивидите да допринесат за постигането на целите на организацията – чрез привеждане в съответствие на отделните цели със стратегическите цели на организацията. Управлението на изпълнението предоставя основа за саморазвитие и себerealизация, но е важно също така да се гарантира, че подкрепата и насоките, които хората трябва да развиват и подобряват, са лесно достъпни. Управлението на изпълнението може да играе важна роля по отношение на възнаграждението на служителите, като им предоставя навременна комуникация, положителна обратна връзка и признание за техните постижения. То често се разглежда преди всичко като процес на развитие и поради това може да бъде наречено „управление на изпълнението и развитието“ [6]. Този процес може да се използва и за генериране на рейтинги, които информират решения на лидерите относно възнаграждението на служителите на база изпълнение (много често съществуват системи за заплащане, чиято бонусна част се формира именно на базата на т. нар. качествени показатели на изпълнение – набор от индикатори, които определят степента на изпълнение на различни типове задачи от общото изпълнение на целите на организацията – б.а.). В тази връзка в изследователски разработки се определят четири основни направления на предназначението на системата за управление на ефективността [28]:

- Стратегическа комуникация – да предаде на хората това, което да направи тяхната работа и изпълнение на дейностите им много по-добри; да уточни ясно конкретните им задължения и какво включват те;

- Изграждане на взаимоотношения – създаването на по-силни работни отношения, чрез редовно „въвличане“ на мениджърите и тези, които те управляват, в един атестационен цикъл от редовно преглеждане на постиженията в изпълнението на задачите на служителите;

- Развитие на служителите – предоставянето на обратна връзка за резултатите като основа за съвместния анализ на силните, слабите страни и областите за подобрене и постигане на консенсус чрез индивидуални планове за обучение и развитие на всеки зает;

- Оценка на служителите – оценката на работата на служителите (оценката на изпълнението/представянето) като основа за вземане на решения за преназначаване

на друга длъжност, повишаване на длъжността или увеличаване на възнаграждение, свързано с изпълнението.

В съвременната специализирана литература се анализира задълбочено ролята на управлението на изпълнението за ефективното цялостно управление на организациите [4]. Ключовата роля на изпълнението е насърчаването на висока култура на работа, така че отделните индивиди и екипи да могат да поемат отговорност за подобряване на бизнес процесите, както и да развият умения и принос на всички нива в организацията. Основната цел на управлението на изпълнението е да извърши необходимите действия за постигане на целите на предприятията; да увеличи приноса на работа, за да достигане и надвиши тези цели, като в същото време осигури максимална ефективност на всеки индивид и екип и да служи на него/на тях и на компанията. При това се открояват и анализират редица изводи, които очертават основният проблем - управлението на изпълнението на хората в организациите като ключова дейност на лидера често не се прилага или се прилага с много дефицити.

Някои изследвания констатираат, че бизнес целите на организацията за съжаление не са приоритетни цели на оценката на изпълнението и нейното управление и като цяло – на лидерите на екипи [13]. Според автори насърчаването на лидерите и специалистите сред съществуващите служители в рамките на компанията по отношение на значимостта и ролята на управлението на изпълнението, ще спести много ресурси, средства и пари [13]. Следователно, организациите трябва да работят за установяването на тази реалност в тяхната бизнес практика с акцент върху важността на лидерите в процеса. За да обобщят този принцип, авторите на проучването заключават, че лидерите са тези, които определят какво е успеха за тяхната организация и тяхна задача е да осигурят подходящ контекст на оценката на изпълнението за анализ на ситуацията с цел даването на подходящи насоки и препоръки към служителите и екипите си за увеличаване на производителността.

Други изследвания се опитват да установят ролята на лидерите за управлението на изпълнението, ефективността и постигнатите резултати за организациите, като обвързват това с финансовите (приходите и печалбите да се увеличават, а разходите да намаляват) и нефинансовите предимства (подобнена комуникация, по-тясно сътрудничество между лидера и екипа му, по-добро споделяне на знания, по-силен фокус върху това, което наистина има значение и върху постижението и

результатите, по-добро стратегическо привеждане в съответствие, по-висока оперативна ефективност, по-голяма ангажираност на членове на организацията, повече иновации, по-висока удовлетвореност на служителите и клиентите и засилена организационна репутация) на изпълнението [33]. За съжаление повечето резултати установяват, че съществуват изключително много недостатъци по отношение на използването на система за управление на ефективността в различни организации, вкл. претоварване на информация, твърде много субективност, твърде много безсмислено изразходвани финансови ресурси и бюрократичен подход за управление.

Други изследователи констатирали и доказват, че няколко характеристики имат пряко отношение към управлението на изпълнението и именно в тях се коренят и компетенциите на лидерите като водещи фигури в процеса на изпълнението и неговото управление. Тези характеристики са [32]:

- Всяка една организация се ръководи от нейното изпълнение и представяне;
- Лидерите се фокусират върху постигането на резултати;
- Изрично се отчита всичко, което има значение за работата на организацията;
- Финансовата и нефинансовата информация се докладват на членовете на организацията, на всички екипи и служители;
- Лидерите мотивират, вдъхновяват и обучават членовете на организацията, за да могат постигнат високи резултати.

По този начин теоретично може да се очаква една силна връзка между управлението на изпълнението и организацията с висока ефективност и добре мотивиран персонал.

Още след средата на миналия век теоретиците започват да предполагат, че поведението, проявявано от хората на техните работни места и на пазара на труда е доброволен и следователно мотивиран [1]. В организационната рамка, способността на лидерите да влияят и убеждават други хора да работят в общата посока и за общите цели, е от изключителна значимост. Според изследователи „умението за мотивацията на други хора” има два съществени елемента [14]: (1) умението на лидера и (2) умението на мотивационно ниво на отделния служител. Подходите и методите за усъвършенстване на лидерските компетенции трябва да

могат да отчитат всеки от тях тези два елемента и наистина да развият лидери, позволявайки им да въздействат върху хората, които водят. Мотивирането на другите изисква лидери, които могат да създадат култура на мотивацията, да общуват и комуникират ефективно, да адресират правилните въпросите към служителите и екипите си, да генерират креативни идеи и да ги приоритизират, да насочват изпълнението на персонала, да планират действията на служителите, да убеждават служителите да действат и да им осигуряват последващи действия за преодоляване на мотивационните проблеми.

Организациите, чиито лидери имат свобода, гъвкавост и необходимите ресурси да извършват своята работа, увеличават неколкостранно не само мотивацията на служителите и екипите, но и удовлетворението от изпълнението и представянето им [17]. Ефективните лидери са в състояние да привлекат и задържат най-креативните, отдадени и страстни служители, които по принцип са присъщо мотивирани, а организации, които могат последователно да наемат или популяризират талантиливи лидери, разбиращи човешкото поведение, е много вероятно да имат мотивирани и ангажирани служители [14]. В този контекст развитието на лидерските компетенции (вкл. и компетенциите за управление на изпълнението) е значим инструмент за усъвършенстване на ефективността и равнището на организационното представяне.

За целите на статията се разглеждат ключови компетенции, които лидерите могат да използват и подчертават в различни ситуации и етапи от тяхната дейност. Именно те са поставени във фокуса на съвременните иновативни подходи за усъвършенстване на лидерските компетенции по отношение на управлението на изпълнението, оценката на това изпълнение, комуникацията и обратната връзка.

### **Ключови лидерски компетенции за успешно управление на изпълнението на хората в организациите**

Лидерските компетенции за успешно управление на изпълнението на хората в работните екипи обхващат богата гама от знания, умения, нагласи и поведения, след които за целите на настоящата статия се открояват компетенциите за успешно осъществяване на дейностите както за обратна връзка и признание на постиженията така и за комуникация и насърчаване на екипната работа.

### ***Обратна връзка и признание на постиженията***

Отговорностите на лидерите включват предоставяне на обратна връзка в конструктивен, откровен и своевременно контекст. За да може процесът на обратна връзка да работи добре, това трябва да е двупосочен комуникационен процес и съвместна отговорност на лидерите и служителите [25]. Това изисква обучение и на двете страни – относно техните роли и отговорности в процеса на обратна връзка при управление на изпълнението. Задълженията на служителите включват търсене на обратна връзка, за да се гарантира редовното разбиране от тяхна страна за това как се представят и дали реагират добре на обратната връзка, която получават.

Провеждането на ефективна и текуща комуникация и разговори между лидерите и служителите е сред най-важните определящи фактори за това дали дадена задача е изпълнена или не. Това създава практика и опит и извлича изпълнение максималните ползи от обучението и перспективата за развитие на служителите. Проучвания показват, че най-голяма полза и ефект от обратната връзка има тогава, когато тя е предоставена в непосредствена близост до събитието, дори и тя да бъде отрицателна [25]. В никой случай обаче не трябва отрицателната обратна връзка от оценките на изпълнението да се приписват единствено и само на процесите и дейностите по набиране, подбор и назначаване на персонала, тъй като има много голяма вероятност и други фактори да доведат до незадоволителни резултати – липса на точност и прозрачност относно изпълнението на задачите, неясно естество на работата, лоша мотивация, прекалено често прилагане на глоби и наказания или страх, липса на включеност и активност, липса на поощрения, липса на екипност, липса на междугрупови взаимоотношения („ръководител-подчинен“) и обратна връзка и др. [3]. Също така, ако обратната връзка се дава само по време на срещите-дискусии на годишна база при прегледа на изпълнението, тя няма как да бъде полезна за служителите, ако се предостави месеци след като нещо се е случило. Освен това, ако не бъде дадена навреме, няма как изпълнението на служителите да се подобри от само себе си – той се нуждае от адекватен разбор на работата му точно навреме, както и от съответните насоки и препоръки за избягване на грешки в работата му и подобрене на неговото представяне.

Ненавременната обратна връзка и поддържане на статуквото в контекста на лошо изпълнение на определени задачи за дълъг период от време, влошава цялостното изпълнение на работата и нарушава производителността на екипите, т.е. това автоматично води до сериозна опасност от неизпълнение на целите на

организациите като цяло. Този проблем доста често е свързан с неспособността на лидерите да предоставят обратна връзка, като вследствие на това тя е нереална и не води до подобрене на изпълнението и представянето. Предвид тези фактори от съществено значение е експертното консултиране и обучение на хората (служители и лидери) относно предоставянето на обратна връзка, което може да бъде осъществено от член на отдел Човешки ресурси или от външен консултант. Основата на т. нар. 360-градусова обратна връзка, която измерва поведението на хората от различни гледни точки спрямо списък от компетенции всъщност не представлява сложен или многокомпонентен процес. Напротив, в действителност служителите в една организация искат оценка основно във връзка с това колко добре се справят с поставените им задачи и как се оценява тяхното изпълнение.

Подходите и моделът на компетентност по отношение на правилното предоставяне на обратна връзка може да бъде разработен в рамките на организацията или компетенциите на служителите предоставени под формата на въпросник. Типичният въпросник може да обхваща аспекти на изпълнението като лидерство, работа в екип, комуникация, организационни умения, решителност, стремеж и адаптивност. Въпросниците могат да се обработват с помощта на софтуер, разработен в организацията или да се осигуряват от външни консултанти.

Лидерите, изграждащи култура, в която служителите се подкрепят взаимно и с готовност да работят заедно, са в състояние да увеличат иновациите и креативността на работното място, като в същото време постигат все по-високи резултати от изпълнението на служителите и целите на организациите. Атмосферата на подкрепа увеличава производителността и прави внедряването на промените на работното място изключително успешно начинание [3]. Когато лидерите насърчават обратната връзка от служителите, това влияе върху успеха и приемането на нови идеи. Движещите промени и иновации изискват лидери, които осигуряват и установяват подходи за различни комуникационни средства (коучинг, споделяне на информация и подходяща обратна връзка и др.). Освен това лидерите трябва да създават екипна атмосфера, индивидуално участие и силни социални мрежи, които да гарантират успеха на инициативите за промяна [11].

Организациите използват разнообразни програми и подходи за признание на постиженията и възнаграждение на служителите. Още преди десетилетия изследванията показват, че методите на признание на постиженията и възнаграждение трябва да се основават на „възнаграждаването на хората за тяхното



право на производителност“ [19]. В допълнение, тези подходи трябва да бъдат гъвкави и да отчитат динамичния характер на инициативите на организацията и това, което самите служители считат за адекватно възнаграждение на техния труд. Неотдавнашно проучване показва, че служителите, които получават желан тип признаване, са много по-склонни да останат и да бъдат верни на техните компании [26]. Ефективната система за признание на постиженията и възнаграждение е плавна и трябва да бъде обект на непрекъсната промяна. Подобен подход обаче зависи изключително много от уменията на лидера, който да може да помогне да се определи подходящата комбинация от парични и непарични възнаграждения [14]. Лидерите, които са в състояние да създадат система за признание на постиженията, която е печеливша за компанията, но и за служителите, несъмнено ще спомогнат за насърчаване на промените, успех в организацията и ефективно постигане на нейните цели.

Днес съществуват програми и подходи за признание на постиженията и възнаграждение, които насърчават креативността и иновациите, лидерството, работата в екип и сътрудничеството, ангажираността и лоялността; насърчават дългосрочните решения и самите служители непрекъснато да учат и да прилагат нови умения. Програмите за възнаграждение могат да насърчат служителите да приемат и прилагат нови подходи с увереността, че компетентността е равна компенсацията. Бъдещите лидери трябва да „изживеят“ този процес, а в техните ключови компетенции, трябва да бъдат включени умения за прилагане на нови методи и процедури за признание на постиженията и възнаграждение като част от цялостния процес във връзка с усъвършенстване на уменията им по отношение на управлението на изпълнението.

### ***Комуникация и насърчаване на екипната работа***

Ефективната комуникация дава възможност на лидерите да създадат доверие, съвместна работна атмосфера, мотивиране на служителите, да влияят позитивно върху ангажираността им. Комуникацията включва предоставяне на отзиви на служителите, които са както положителни, така и конструктивни. Служителите не са в състояние да вземат информирани решения относно изпълнението и представянето си без комуникация и обратна връзка. Липсата на комуникация води до грешки и намаляване на ефективността на изпълнение [14].

Комуникацията е ценен инструмент и за вдъхновяване служители, особено когато атмосферата в организацията е тази на промяна. Комуникацията е тази, която намалява потенциалната съпротива от страна на служителите срещу промяната. Във връзка с това от значение са някои водещи комуникационни подходи и стратегии за подпомагане на организациите и техните лидери по време на инициативите за промяна [27]:

- Посочване на естеството на промяната и правилно аргументирано обяснение „защо“.
- Разясняване на обхвата на промяната.
- Разработване и графично представяне на инициативата за промяна, която служителите могат да разберат.
- Прогнозиране и представяне на негативните страни на промяната.
- Обяснение на критериите за успех и как те ще бъдат измерени.
- Обяснение на хората как те ще бъдат възнаградени за успеха.
- Непрекъснато повторение на целта на промяната и планираните действия.
- Използване на разнообразен набор от комуникационни стилове и подходи, подходящи за служителите.
- Използване на двупосочна комуникация.
- Олицетворение на лидера като модел на инициативата за промяна.

Лидери, които имат способността да общуват, слушат и създават яснота във времена на промяна са много по-склонни да постигнат дългосрочен успех. Ефективните умения за комуникация са от решаващо значение за всички лидери и те също трябва да бъдат част от цялостния процес във връзка с усъвършенстване на уменията им по отношение на управлението на изпълнението. Във връзка с това през последните години нараства интересът към коучинг уменията като възможност за нарастване на ефективността на комуникациите на лидера както с отделните служители така и с екипа като цяло.

Коучингът е процес на „снабдяване“ на служителите и екипите в организациите с инструментите, знанията и възможностите, от които те се нуждаят, за да се развиват, да станат по-ефективни и да усъвършенстват своето изпълнение и представяне и това на своите подчинени [24]. Някои автори считат, че обучението на лидерите дава възможност на служителите да работят по-ефективно, като чрез

промяната в методите на лидерите, самите служители също променят подхода си към дадените им задачи [14]. Коучингът мотивира другите да бъдат най-добрите, дава възможност на хората да мислят извън общоприетите рамки, дава възможност на служителите да „виждат“ напред и насърчава работата в екип и сътрудничеството, като в същото време максимизира резултатите и постига общите цели на организациите [14]. Коучингът и обучението са тези съвременни подходи, които създават партньорство между лидери и служители. Колегиалното партньорството трябва да се гради върху двупосочна комуникация, която често е нестандартна, професионална или дори лична [15]. Лидерите трябва да поставят своите въпроси отворено и открито, да оценяват реално и безпристрастно изпълнението на задачите, да дават незабавна обратна връзка веднага след работа с даден служител или екип, да предоставят вербална помощ. Този тип взаимоотношенията позволяват на лидерите да научат какво мотивира всеки служител, а самите методи и инструменти позволяват лидерите да „водят“ още по-ефективно и непрекъснато да вдъхновяват по дори и по време на промяна [13].

Лидерите, които са в състояние да ръководят и структурират работни групи, да насърчават екипи и процеси, несъмнено се радват на ефективност и организационни постижения. Успехът на работата в екип зависи от няколко фактора, вкл. граници между ръководители на екипи и членове на екипи. Лидерите, които комбинират междуличностните умения с груповите процеси, насърчават работата в екип, идеите и участието на служителите имат дългосрочно въздействие върху дългосрочната перспектива и цели на организацията. Според някои автори, ако даден работен екип включва членове с разнообразни умения и опит, тези характеристики насърчават конструктивното взаимодействие и ефективност на средата, в която служителите уверено учат, приемат различни предизвикателства и идеи [34].

Лидерството определя нивото на изпълнението и постиженията на екипа и неговата ефективност. Успешното ръководство на екипа зависи от следните фактори [21]: (1) професионални познания на лидерите на екипите; (2) способност за насърчаване на членовете на екипа и участието им във вземането на решения; (3) иновации; (4) доверие. От друга страна, лидерите могат да разрушат екипната работа и сътрудничеството, ако позволяват враждебна среда, ако си поставят непостижими цели, ако комуникират лошо, ако не предоставят обучения, ако използват принудителен, а не проактивен контрол [14]. И обратно, лидерите, които

установяват отворена комуникация, споделят лидерските си отговорности, насърчават сближаването в екипната работа, определят ясни роли и ценят разнообразни стиловете, засилват многократно работата в екип и сътрудничеството [21].

Представените накратко лидерски компетенции не представляват изчерпателен списък, но са предназначени да служат като акценти в програмите за развитие на лидерите и успешно управление на изпълнението в организациите.

### **Заклучение**

От направеният преглед и анализ на ключовите лидерски компетенции, се вижда, че основната роля по отношение на управлението на изпълнението и насочването на служителите в желаната посока на тяхната работа имат преките ръководители, мениджъри, лидери – те са тези, които познават задълженията им; наблюдават начина на изпълнение на поставените им задачи (или на тяхното неизпълнение); разкриват причините, поради които се случват несъответствия между желания и реалност в работата и дават насоки за промени като по този начин всеки зает в организацията има възможност за много по-успешно изпълнение на задачите си и по-висок принос за постигане на целите на организацията [2].

В действителност, ръководството често се разглежда като единственият най-критичен фактор за успехът или неуспехът на организациите. Лидерските способности играят важна роля за това как се улеснява промяната. Липсата на квалифицирано и компетентно лидерство е една от най-честите бариери за успешната промяна. Такива бариери включват невъзможност да се разбере ефективната промяна и техниките за нейното прилагане, липсата на лидерско признание или награди за тези, които извършват промяната и невъзможност за мотивиране на другите хора да се променят. От решаващо значение е индивидите в дадена организация да установят необходимостта от промяна. Малцина обаче са в състояние да поддържат успешни усилия за промяна [14]. Хората са инстинктивно устойчиви на промяна, но това е просто човешка природа. Промяната е още по-сложна от широкия набор от иновации и различните начини на хората да отговарят на новата среда. Очевидно е, че лидерите са критични за промяната в рамките на всяка една компания.

Днес бизнесът трябва да обмисли настоящата необходимост от преминаване към нововъзникващ лидерски модел и подход, за да се съхрани във все по-конкументната глобална общност. Организациите трябва да намерят начини да развият лидери, които са в състояние да запазят и мотивират служителите си. Въпреки че изследванията посочват много проблеми на компаниите по посока на ефективните подходи за усъвършенстване на лидерите в контекста на промяната, при създаването на лидерските умения трябва да се има предвид всяка информация и проучвания, които са нужни на самите организации, за да създадат уникален за средата и лидерството си модел на знания и компетенции.

### **Използвана литература**

- [1] Асенов, А. (2007). Лидерство и ръководство. Свищов : АИ „Д. А. Ценов“.
- [2] Атанасова, М. (2015). Мениджмънт на човешките ресурси – теория и практика. София : Авангард Прима.
- [3] Паунов, М. (2001). Мотивация. София : УИ „Стопанство“.
- [4] Abduli, S. (2013). The Role of Human Resources in Performance Management of SMEs: The Case of Republic of Macedonia. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, April 2013, Vol. 3(4).
- [5] Armstrong, M. (2014). Armstrong’s handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 13th Edition. UK, London: Ashford Colour Press Ltd.
- [6] Armstrong, M, A. Baron. (1998). Performance Management: The new realities, London, CIPD and Armstrong, M., A. Baron (2004). Managing Performance: Performance management in action, London, CIPD.
- [7] Bennis, W. G., & Thomas, R. J. (2002). Geeks and geezers: How era, values, and defining moments shape leaders. Boston: Harvard Business School Press.
- [8] Burke, R. (2006). Leadership and spirituality. Foresight, 8(6).
- [9] Deal, J. C. (2007). Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground. San Francisco: Jossey-Bass. [online] 2007 [cited 17.04.2020] Available from:  
[https://books.google.bg/books?hl=en&lr=&id=QKWzUsOve8AC&oi=fnd&pg=PR5&ots=vkzudbpZV5&sig=6WdjfOZwOi2hozsrhKAUE2WPw8&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.bg/books?hl=en&lr=&id=QKWzUsOve8AC&oi=fnd&pg=PR5&ots=vkzudbpZV5&sig=6WdjfOZwOi2hozsrhKAUE2WPw8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

- [10] Denning, S. (2005). Transformational innovation. *Strategy & Leadership*, 33(3).
- [11] Drucker, P. F. (1994). The age of social transformation. *Atlantic Monthly*, 274(5).
- [12] Gardner, N., Wolf, W., McGranahan, D. (2011). Question for your HR chief: Are we using our 'people data' to create value? *McKinsey Quarterly Business Journal*. [online] 03.2011 [cited 16.04.2020] Available from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/question-for-your-hr-chief-are-we-using-our-people-data-to-create-value#>
- [13] Gilley, J. W., & Boughton, N. W. (1996). *Stop Managing, Start Coaching: How Performance Coaching Can Enhance Commitment and Improve Productivity*. New York: McGraw-Hill.
- [14] Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J. W. (2008). Characteristics of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2).
- [15] Gilley, A., J. W. Gilley, A. Quatro & P. Dixon (2009). *The Praeger handbook of human resource management*. London: Greenwood Publishing Group, Inc.
- [16] Haag, S., Cummings, M., McCubbrey, D., Pinsonneault, A., & Donovan, R. (2006). *Management information systems for the information age*. Whitby, Ontario, Canada: McGraw-Hill Ryerson.
- [17] Hebda, J. M., Vojak, B. A., Griffin, A., & Price, R. L. (2007). Motivating technical visionaries in large American companies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(3).
- [18] Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Boston, Harvard Business Publishing. [online] 2004 [cited 16.04.2020] Available from: [http://provenleader.weebly.com/uploads/1/3/9/1/13914688/fsoechting\\_lead510\\_finaldraft--book\\_review.pdf](http://provenleader.weebly.com/uploads/1/3/9/1/13914688/fsoechting_lead510_finaldraft--book_review.pdf)
- [19] Lynham, S.A. (2010). Leadership development: A review of the theory and literature. *Proceedings of the Academy of Human Resource Development Conference Proceedings*.
- [20] McCauley, C., & Van Velsor, E. (2004). Our view of leadership development. In C. D. McCauley & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- [21] Montes, J. L., Moreno, A. R., & Morales, V. G. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. *Technovation*, 25(10).

- [22] Pernick, R. (2001). Creating a leadership development program: Nine essential tasks. *Public Personnel Management*, 30(1).
- [23] Peterson, K., Deal, J., & Gailor-Loflin, H. (2003). *Emerging leaders: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership. [online] 08.2014 [cited 16.04.2020] Available from: <http://www.jenniferjdeal.com/wp-content/uploads/2014/08/EmergingLeaders.pdf>
- [24] Peterson, D. B., & Hicks, M. D. (1995). *The leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Minneapolis, MN: Personal Decisions.
- [25] Pulakos, E. D. (2004). *Performance Management: A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. EFFECTIVE PRACTICE GUIDELINES. SHRM Foundation: Society for Human Resource Management.
- [26] Rauch, M. (2005). *Motivating the masses*. [online] 2005 [cited 15.04.2020] Available from: [http://www.theincentivegroup.net/Articles/Motivating\\_The\\_MassesArticle.pdf](http://www.theincentivegroup.net/Articles/Motivating_The_MassesArticle.pdf)
- [27] Saunders, R. (1999). *Communicating change*. Harvard Management Communication Letter, 8(1).
- [28] Shields, J. (2007). *Managing Employee Performance and Reward*. Port Melbourne: Cambridge University Press.
- [29] Tabrizi, B. (2007). *Rapid transformation: A 90-day plan for fast and effective change*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press Book.
- [30] Thompson, M. D. (2006). *Student leadership process development: An assessment of contributing college resources*. *Journal of College Student Development*, 47(3).
- [31] Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- [32] Waal, A. (2012). *What Makes a High-Performance Organization: Five Factors of Competitive Advantage that Apply Worldwide*. Global Professional Publishing: London, England.
- [33] Waal A., Kourtit K. (2013). *Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use*. *International Journal of Productivity and Performance Management* 62(5).
- [34] Williams, S. (2001). *Increasing employees' creativity by training their managers*. *Industrial and Commercial Training*, 33(2).

[35] Wren, D. A. (1994). The evolution of management thought (4th ed.). New York: John Wiley. [online] 2004 [cited 16.04.2020] Available from: [https://www.academia.edu/3224146/The\\_evolution\\_of\\_management\\_thought](https://www.academia.edu/3224146/The_evolution_of_management_thought)