New Knowledge Journal of Science

Списание за наука „Ново знание“

Academic Publishing House „Talent“
University of Agribusiness and Rural Development – Bulgaria

Академично издателство „Талант“
Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив

http://uard.bg

DESCRIPTIVE ANALYSIS OF CORPORATE CULTURE FOLLOWING THE CHANGES

Elenko Zahariev

University of Agribusiness and Rural Development – Plovdiv, Bulgaria

Key words:
corporate culture
company culture
cultural profiles

Abstract

Corporate culture more sensibly makes additions to the economic knowledge, accompanies the strategy and tactics in management. It feels in manners and overall activity of the organization - it is empathy and tolerance, respect and responsibility. The new corporate culture transforms each participant, changes his/her mind in the general collaborations and working habits. The new corporate culture requires improving the management style. It is no longer necessary the leader only to rule, to administer and control, but to lead and inspire. The leader sets challenging targets, optimizes the performance of the teams, fuels an optimistic mood and faith, gains agreement between workers, monitors and evaluate the work in a fair way. Current study raises the problem of interpreting cultural profiles in modern organizations and analyzes corporate culture after the changes during the transition period in Bulgaria. The descriptive analysis of corporate culture allows the relatively precise identification of its various types based on the accepted classification signs.

ДЕСКРИПТИВЕН АНАЛИЗ НА КОРПОРАТИВНАТА КУЛТУРА СЛЕД ПРОМЕНИТЕ

Еленко Захариев

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив

Ключови думи:
корпоративна култура
фирмена култура
културни профили

Резюме

Корпоративната култура все по-осезателно допълва икономическите познания, съпътства стратегията и тактиката в управлението. Усеща се в обноските и цялостната дейност на организацията – тя е съпричастност и търпимост, уважение и отговорност. Новата корпоративна култура преобразява всеки участник, променя неговото съзнание в общото съжителство и трудовите навици. Новата корпоративна култура изисква усъвършенстване на управленския стил. Вече не е необходимо лидерът само да властва, да администрира и да контролира, а да води и да вдъхновява. Той поставя предизвикателни цели, оптимизира работата на екипите, подхранва оптимистичното им настроение и вяра. Постига съгласие между работещите. Наблюдава и оценява справедливо свършената работа. Настоящото изследване поставя проблема за интерпретиране на културните профили в съвременните организации и анализира корпоративната култура след промените в България. Дескриптивният анализ на корпоративната култура позволява сравнително точно идентифицирането на отделните й видове на базата на възприетите класификационни признаци.

ВЪВЕДЕНИЕ

В теорията и практиката на управлението на организациите трябва да се отдели важно място на въпроса за мястото и ролята на корпоративната култура (конкретизирана често като фирмена или по-общо като организационна и пр.), като една от съществените детерминанти на фирменото поведение. Факт е, че до 1989 г. управленската практика у нас се отнасяше с очевидно пренебрежение към този въпрос. И това има своята логическа основа. Най-общо тя се свежда до следното[1]:

На първо място, в социалистическите организации проблемът за оцеляването и развитието се решаваше от централизирани държавни инстанции и механизми (държавни поръчки, дотации и др.), така че той стоеше извън сферата на управляваните от техните позиции параметри.

На второ място, идеята за културата, като система от общи споделени знания, основни положения, ценности, вярвания и пр., възниква в страни с пазарно ориентирана икономика и плурализъм на формите на собственост, където стеснените функции на държавата, като субект на стопанското управление, пораждат необходимостта от създаване на система от етични норми за водене на стопанска дейност.

Понастоящем едва ли е възможно да се съберат научни аргументи, които да отрекат нарастването на ролята на корпоративната култура в управлението на организациите. Още повече, че са налице и необходимите за това предпоставки: въведени пазарни механизми и разнообразие на формите на собственост в нашата икономика.

В съвременната теория за корпоративна култура съществуват различни определения, в които се акцентира ту на едни, ту на други нейни признаци и принципи. При това отделните автори влагат различен смисъл и съдържание, сочат различно предназначение. Това е може би причината все още да няма еднозначна дефиниция.

Прегледът на специалната литература показва, че както в историята на управленската мисъл, така и в съвременните разработки, има не само много определения на понятието „корпоративна култура“, но и различни методологически подходи за нейното тълкуване. По-голямата част от авторите обаче споделят, че терминът „организационна култура“ и по-конкретизираното понятие „корпоративна култура“ добиват статуса на доминиращи понятия в управленската и организационната литература от 80-те години на Запад. Нещо повече, те получиха широко разпространение в изследването на трудовите организации, и в частност на организациите. Разбира се, тук не се налага нито изброяване на всички определения, нито по-широко ангажиране с методологията на корпоративната култура.

Обикновено, когато говорят за корпоративна култура, авторите влагат различно съдържание. Едни я определят „като модел от общи нагласи, представи, вярвания, предположения и очаквания на персонала, определящ начина на работа и поведението на персонала в предприятието“[2].

Според други, тя е „оценъчният компонент, вграден във всеки човешки акт и присъщ на всяко човешко възприятие; култура са и всички материални и духовни предпоставки и резултати от тази оценка, т.е всичко, което я прави възможна и е неин продукт“[3].

Трети, като D. Meyerson, считат, че съществуват три различни концепции за корпоративната култура (*Първата концепция* разглежда корпоративната култура като комплекс от знания, ценности и форми на поведение, чийто източник е главно мениджърът или колективният орган за управление на организацията. *Втората концепция* я разглежда като самоорганизираща се система, чийто механизъм за функциониране и развитие е активното приспособяване, както към вътрешните организационни изменения, така и към външните въздействия. *Третата концепция* представя корпоративната култура като резултат от съчетаване на разнообразни индивидуални особености на членовете на организацията), които поради едностранността си е необходимо да се интегрират[4].

Четвърти правят по-ясна дистинкция[5], считайки че корпоративната култура е „Системата от споделени ценности, убеждения (вярвания) и навици в една организация, взаимодействаща с формалната структура с цел създаване норми на поведение“[6].

Анализът на различните определения на корпоративната култура с ценностната представа за нея ни довежда до следното обобщение: **корпоративната култура е съзнателно създаден изкуствен механизъм от взаимно свързани принципи, норми и правила на фирмено поведение за системно и целенасочено въздействие и регулиране пълноценното използване на вътрешните сили (целия персонал) на**

[1] Захариев, Ел. Предизвикателствата пред индустриалния мениджмънт: приоритети и решения. Пловдив, АИ „Талант“, 2015.

[2] Вж. Мирчев, А. Производствен мениджмънт. С: PRINCEPS, 1993, с. 217.

[3] Вж. Паунов, М. Организационно поведение. С: СД Дино-ИМ, 1997, с. 178.

[4] Вж. Meyerson, D. "Cultural change: and integration of three different views". Journal of Management Studies, 1987, Vol. 24, No. 6, p. 623-647.

[5] Дистинкция (от лат. distictio – различие, разграничение). Вж. Философский словар. Под ред. И.Т.Флорова, 4-е изд., Политиздат, 1981. с. 445. Дистиктивен прил. Различителен, отличителен; диференциален. (англ.). Вж. Речник на чуждите думи в българския език с приложения. GABEROFF, изд. „Е” – ЕООД, 1999-2000. с. 211.

[6] Вж. Mondy, R. Wayne; Sharplin Arthur and Premeaux, R. Shane. Management. Concepts, Practices and Skills. 1991, Boston, London, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore, p. 450.

организацията с оглед на осигуряване реализацията на целите, стоящи пред нея[7].

В това определение се акцентира върху следните основни моменти:

♦ понятието „корпоративна култура“ съдържа в органическо единство, както организационно управленския, така и икономическия аспект на управление;

♦ основна задача на ръководните кадри е изграждане на корпоративна култура в съответствие с триединството „култура – стратегия – организация“;

♦ съществена черта на корпоративната култура е това, че правилата, съдържащи се в механизма й, представляват йерархията на стойностите в съответната организация – ценностите, нормите и други регулатори, както и външно осезаемите елементи, като поведение, език, традиции, физическа (производствена) среда и пр.;

♦ съставянето на набор от принципи и правила за въздействие и регулиране поведението на персонала на организацията е субективна дейност; това е така най-малкото, защото инструментариумът на корпоративната култура се създава от хората за въздействие върху обективно протичащи процеси и явления;

♦ съвкупността от принципи и правила и начинът на взаимодействие между тях зависят не само от конкретната обстановка в организацията, но и от рационалното адаптиране към бизнес средата; казано с други думи – тя е важен механизъм за стимулиране на правилното поведение или действия, които подпомагат постигането на целите на организацията[8].

Изследователите често определят корпоративната култура като ограничение, в рамките на което се осъществяват ръководните задачи. Последните изследвания обаче показват, че е желателно - и до известна степен възможно - корпоративната култура да се промени с цел подпомагане реализирането целите на организацията. Културата би могла да насърчава чувството на всеотдайност към организацията и да позволява равенство сред нейните членове. Мениджърите трябва да познават културите, които съществуват в техните организации, без значение дали имат намерение да ги променят или не. Това е най-важното с оглед стремежа на западните страни да се мерят с японската преданост към качество и продукция.

РАЗВИТИЕ НА ФИРМЕНАТА КУЛТУРА СЛЕД ПРОМЕНИТЕ

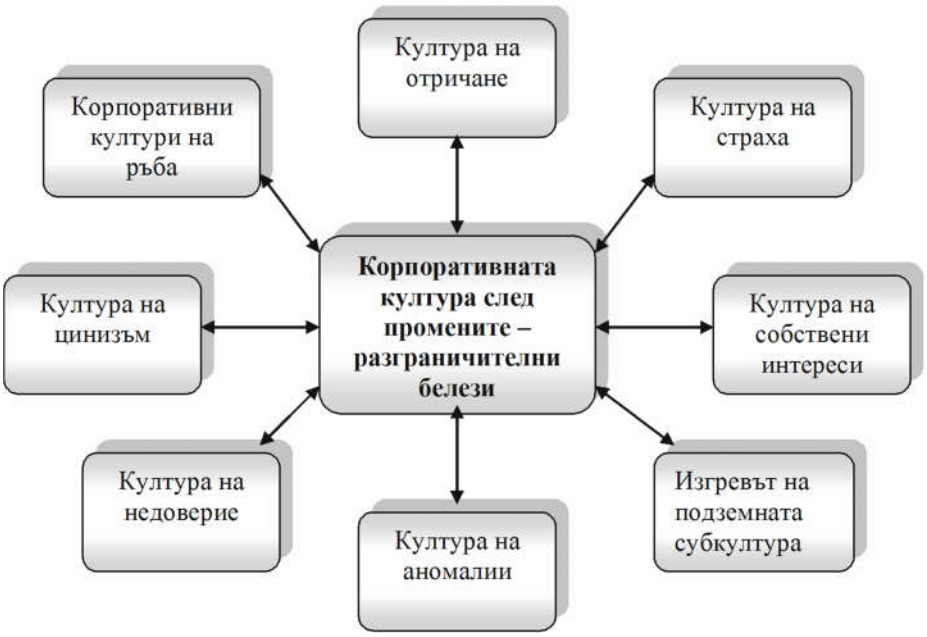
След десети ноември 1989 г. бизнес обществото преживя необичаен безпорядък в т.нар. преход към демокрация и пазарна икономика, белязан от структурната политика, която винаги е отразявала господстващите концепции на управляващото мнозинство. Казано със събирателния термин - „шокова“ приватизация. Крайният резултат - дълготрайните договори на държавата, респективно държавните предприятия с работниците и служителите, бяха отменени. Значително отчуждение се създава между фирменото ръководство и фирмения персонал. Дори приятелски отношения и съглашения между работническите цехове, бригади и групи показват признаци на напрежение. Организации с различни идентичности и стилове се обединяват. Технологията революционизира работното място. Компютърните и комуникационни иновации променят традиционните работни връзки. Обвързването в чуждестранни сделки променя начина на местно управление. Всичко това по един или друг начин промени традиционните възгледи за корпоративна култура, предизвика появата на страх, цинизъм, изгода, недоверие и растящи подземни субкултури.

Все още културите страдат навсякъде. Те печелят, защото, ние, като социални животни, се стремим към нещо като *екзистенциална* (екзистенциализъм, от лат. existential „съществуване“) *котва*[9]. Нуждаем се от култура - тя дава значение на живота ни, на работата. Ние трябва да създадем новите правила на поведение на работното място и да ги усвоим, за да осмислим, или най-малкото да рационализираме прекараните часове на работа. Въпреки че културната сърцевина на много организации беше разрушена от радикални смени в обстановката или действия на управление, някои съумяха да продължат доброто за организациите и за индивида. Нещата, разбира се, никога няма да бъдат каквито са били в по-малко динамичните времена. Но как може културата да бъде спасена и съсредоточена в подобряване качеството на живот на работниците и служителите? Как можем да съживим ценности, които изискват високи стандарти? Как можем да оформим здрави работни места, които съхраняват добро и дългосрочно представяне? Отговорът на тези въпроси несъмнено винаги ще има различна концептуална база, пораждаща множество дискусии сред научните среди и специалистите.

[7] Не е поставена задачата да се разглеждат всички въпроси, които характеризират корпоративната култура. Становището е формирано от известните публикации по този въпрос, разбира се, без да цитираме многобройната палитра от различни мнения, както и да разглеждаме историята на проблема, формирането на школи и направления.

[8] Вж. Захариев, Ел. Индустриален мениджмънт. В.Търново, Абагар, 2002, с.185.

[9] Вж. Deal,E.T., Allan A. Kennedy. THE NEW CORPORATE CULTURES. Cambridge, Massachusetts, 2000, pp. 68-87.



Фиг. 1. Атрибутивна специфика на корпоративната култура след промените

Доколко е обоснована триадата *„теза-аргументация-доказателства“* на една или друга парадигма, е отделен въпрос, но усещането ни за целесъобразност, логичност, конкретизация и ефективност, ни дава основание, разбира се, без да изключваме известна доза съмнение, да твърдим, че разграничителните белези на корпоративната култура след промените съзнателно или несъзнателно не бяха очертани досега с необходимата аргументация (вж. фиг. 1).

Оттук произтича и недостатъчното внимание върху революционните промени в управленското мислене и бизнес средата, довели на първо място до „ръба“ корпоративните култури[1]. Фактически всяка от тези тенденции допринесе до значителни сривове в културите на много организации. При това, където цари позитивна, предприемаческа атмосфера, която окуражава работниците и служителите към лоялност и всеотдайност, сега се забелязват негативни влияния, които заплашват процъфтяването и конкурентоспособността на бизнеса.

Не по-малко значима е и *културата на отричане.* Инициирането й налага да посочим няколко момента в хронологичен порядък. Несъмнено, балансираният имидж на организацията като звено на много нейни закони, се отличава като най-важното за мениджърския екип и акционерите. Работната смяна се определя като дългосрочен, подразбиращ се фактор в интерес на работодател и работник. Това широко разпространено вярване се състои в обещанието, че ако работниците и служителите полагат максимално старания и усилия, организацията ще предлага позитивна атмосфера, условия, заплащане и стабилна кариера. Защо това вярване е фундаментално за добиването на позитивна култура на работа? Изглежда просто: Хората се нуждаят от това да вярват в нещо. Това вярване предоставя символичното единство, което позволява на хората да успяват в работата си. Поверията, много от които неизказани, предизвикват индивидите да се закотвят на работното място. Подкопаването на тази вяра предизвиква криза и съмнение, което от своя страна затруднява, и дори прави невъзможно, запазването на лоялността, всеотдайността и да извлече най-доброто от хората.

Какво се случва, когато основно поверие се пренебрегне? *Първо* идва недоверието: „Те едва ли имат предвид това“. После хората стават разгневени: „Как можаха да ми направят това?“. Гневът на работници и служители се изразява в стачки и липса на фидуциарни задължения през последните двадесет години, особено през първото десетилетие на XXI век, белязано с невиждана досега финансова и икономическа криза, и като следствие – депресия, която идва бързо след появата на гняв и недоволство. Много наблюдения са установили високо ниво на депресия сред работниците и служителите в много организации с идеална цел или бизнес организации. По време на съкращения нивото на самоубийства нараства. Нараства нивото на семейно насилие и разводи. Все пак не всичко това е само заради проваленатa връзка и вяра между работодател - работник, има и друга причина. Поддаването на депресията води до нежелание да се приемат новите условия. В много организации преходът към нови ценности и условия протича сравнително леко и бизнесът е както обикновено. На други места е много по-трудно и объркването е голямо. Едва, когато новата действителност се разпространи широко, бизнесът може да се радва отново на единство. Въпросът е каква форма ще придобие възприемането на новото работническо

[1] Deal, E. T., Allan A. Kennedy. Op. cit., pp.169-187.

съглашение. Ще има ли ново по-добро работно място? Или напротив, ще надделее циничното, защото няма надежда за нищо по-добро. Бъдещето на работното място и отношение би могло да се свърже с този въпрос.

Друг специфичен атрибут на корпоративната култура след промените е *културата на страха.* Нима продължаващите вълни от съкращения не водят до масов страх. Няма нищо по-лошо от страха за живота. Да загубиш работата си е еквивалентно на това да загубиш определен начин на живот и смисъл на дадено съществуване. По традиция много хора са изградили здрава връзка между начина си на живот в работата и вкъщи. Това, което свързва двете, е именно заплатата. Хората работят, за да живеят и да се изхранват. Когато това е подложено под въпрос, хората започват да се тревожат. Те биват изхвърляни на улицата вследствие на съкращения без всякаква подкрепа и помощ.

Както бе дискутирано, не страдат единствено тези, които биват съкратени, а и останалите работници и служители, които започват да живеят и работят в постоянен страх, че те ще бъдат следващите. Сега, на мястото, където е било обещавано сигурност, цари страх. Няма никакво значение колко упорито си работил, колко дълго си бил в организацията или колко лоялен си бил: ти сега си в тежест. Ако организацията се нуждае спешно от по-висока печалба, бъдещето на работниците и служителите е изложено на риск. Мениджърският екип и акционерите, не работниците и служителите, управляват.

По отношение на *културата на цинизъм* може да се каже, че в основата й е персонифицираният икономически интерес. Известно е, че интересите на висшето управление съвпадат с тези на акционерите. Като се прибавят новите ценности на пазара на ценни книжа, заплатите на президентите стигат до „небето“. Това подклажда вечния проблем за заплащането на тези на върха и на обикновените работници и служители. Те, особено тези с постоянни или намаляващи лични доходи, не са мотивирани да следват ръководството на алчните си лидери, чийто пръв приоритет е техният собствен джоб. Това води до възникването на проблемна ситуация. Ръководството нехае за културната стабилност и развитие.

Днес основният проблем на световната икономика, и в частност българската, е *културата на собствените интереси.* Последицата от съкращенията е появата на личния интерес на работното място. Ако организацията не създава общи интереси, интелигентните хора ще потърсят свои лични. Като защитна реакция хората поставят личните си интереси пред тези на компанията. Тази новосъздадена работна етика замества фидуциарните задължения, и на първо място - лоялността. Повечето работници и служители днес търсят нова работа и ходят на интервюта за нея в работно време. Това време и отвличане на вниманието пречат на работата, ако не се възприема като акт на нелоялност. И все пак организацията показва пренебрежението си, като отменя предимствата на работниците и служителите с дълъг стаж.

Единствено смисленото възприятие за *културата на недоверие* е страхът за собствената сигурност. Представете си какво е усещането: Вашата организация ви изоставя. Вашият шеф е съсредоточен върху собствените си интереси. Много от колегите ви работят като подизпълнители за външни проекти на организацията. Следващата вълна от уволнения приближава. При тези обстоятелства не е изненадващо, че хората не се доверяват нито на мениджърите си, нито помежду си. Вече не е мъдро да споделяш тайни с колегите си, те могат да пожелаят твоето работно място. Не е добра идея да споделяш несъгласието си с шефовете, защото могат да те обвинят, че си конфликтен и да те включат в следващия списък за съкращения. Изводът е: дръж си устата затворена, прави това което трябва да правиш и ходи на психиатър.

Здравата корпоративна култура окуражава организирането на дебати и преки диалози. Като член на нормална организация, трябва да използваш пълния си капацитет, за да се чувстваш защитен. Но вече не е така. Сега принципът е да си държиш езика зад зъбите, ушите – запушени, и носа - на мястото си. Нивото на доверие, изградено в силните компании, се срива за години. Но ще отнеме много повече да се възобнови.

За да изясним *културата на аномалии,* ще се позовем най-напред на факта, че до края на 1940 г. почти 20% от големите американски компании се сливат или по някакъв начин се обвързват. **„Темата за придобиването, счита Л. Мелин, е тема за изследване на най-важния начин за интернационализация“**. М. Леонтиадес пък установява, че придобиването е важен елемент в поведението на американските фирми от много години. Тези констатации не само имат непосредствена връзка с корпоративна култура, но и поставят няколко ключови въпроса, а именно[2]:

- Кои са типичните схеми в процесите на задгранично придобиване от гледна точка на техните стратегически и организационни характеристики?
- Кои са движещите сили, тласкащи процеса на придобиване?
- Каква стратегическа логика е възприета при задграничното придобиване?
- В кои фази от фирмената интернационализация може да бъде открито придобиването?

[2] За подробности вж: Дамянов, Ат. Фирмена интернационализация. Свищов, изд. СА „Д. А. Ценов“, 1998, с. 182-183.

Промените на управленската философия отмиват същността на културните убеждения и отношения. Сливанията хвърлят културата в пълна забрава. Победителите бързо забравят обещанията си, след като постигнат поредното обединяване. Резултатът е загуба на културната идентичност на новите сдружения.

Какво означава да изгубиш културната си идентичност? Представете си, че сте на официално събиране с хора, които никога не сте виждали в живота си, облечени сте официално, очаква се да се забавлявате с интересни разговори с непознати и чаша шампанско в ръка. Като се има предвид, че това не ви се случва често, може да се чувствате малко изнервени, да ви е трудно да заговорите някого. Чувствате се несигурни и не на място. Иска ви се да си тръгнете, но сте задължен да останете. Ето това е да сте член на скоро сляла се организация. То е като да имате усещането при започване на нова работа, не знаете какво, на кого и кога да кажете, кога да говорите и кога да мълчите, какво да облечете и дали колегите ви имат чувство за хумор. Всичко, с което сте свикнали допреди, изчезва. Чувствате се изтощени от това, че започвате отначало и отново трябва да се учите. Това са признаците на изгубване на културната идентичност. В корпоративния свят днес това е често срещано явление.

Особено внимание заслужава и *изгревът на подземната субкултура.* Ако сте се сблъскали с нови културни маниери, може да се адаптирате, като изпратите добре познатото в миналото. Ако не чувствате болка, няма да сте хора. Природата на човека е да го връща към стари символи, ритуали и ценности. Хората - да, но не и обществеността! Носталгията може да изпраща сигнали, че сте нещастни с новата ситуация. В такива случаи хората акумулират тайна субкултура[3], която ги връща към по-щастливи и значими времена. Резултатът е натрупване на тайни субкултури при всяко следващо сливане.

И така, всичко това допринася за проблемната ситуация: Корпоративната култура след десети ноември 1989 г. се променя драматично и в повечето случаи не за добро. Работниците и служителите се объркват каква е целта им на работното място, недоверчиви са към всички и са мотивирани да следват личните си интереси (както техните шефове). Чувстват се изолирани, нежелани, незащитени и са склонни да пропадат в подземна субкултура. Това не изглежда като добра рецепта за просперираща бизнес, но се надяваме, че има шансове и оптимизъм.

Колкото до проблемите на индустриалните организации в годините на прехода, трудно е да се намери еднозначна причина, но е очевидно, че за разрешаването им са необходими силно управление и корпоративна култура, ако желаят отново да спечелят позициите си на високоценени компании. В противен случай, както вече споменахме, *в корпоративната култура на повечето организации днес се наблюдават явления, почти несъществуващи преди повече от две десетилетия, като:*

- страх и несигурност (работниците и служителите се страхуват за работата си);
- цинизъм (работниците и служителите невинаги са убедени, че шефът им е прав, и по-важно - не са сигурни, че управлението работи за интересите на организацията);
- недоверие (работниците и служителите са се научили да не вярват);
- объркaност (работниците и служителите не разбират какво се очаква от тях и каква е ролята им в организацията);
- фрагментация (хората трудно се обединяват около обща цел).

От гледна точка на казаното може да се твърди, че ***въпреки че има различия между организации и държави, промените възникнали в бизнес средата са толкова общовалидни, че оставят трайни следи във всяка организация.***

При анализиране на корпоративната култура трябва да се отчита обстоятелството, че организациите не са хомогенни. И още: едно е да формираш корпоративна култура в малка семейна организация, съвсем друго - в голяма организация. При първата, корпоративната култура започва с нейния създател. Обикновено това е силна, предприемчива личност със строго определени схващания за вътрешно фирмено поведение, която внушава и изисква от своите сътрудници, като по този начин налага тези схващания и ги провежда в организацията си. Изграждането на корпоративна култура в големите организации се усложнява от обстоятелството, че кръгът от лицата, които вземат решение, е значително по-голям и не е толкова лесно те да бъдат убедени да следват само една определена линия на поведение. Това е и причината почти всяко структурно поделение на организацията, а понякога и структурно звено, да има своя субкултура независимо от корпоративната култура като цяло. Изнесеното в никакъв случай не пренебрегва особената роля, която трябва да играят управленската способност и интеграционното умение на фирменото ръководство.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Светът, в който живеем, става все по-сложен и непредвидим. Неочаквани обрати разпиляват хармонията на живот, към която се стреми по-голямата част от човечеството. Променят се ценностите, а ускореното развитие на технологиите променя и набелязаните планове на организациите. Работодателите, наблюдавайки конкуренцията, динамичните промени, непрекъснатите

[3] В нарицателен смисъл „малокултура”; „подкултура“.

предизвикателства, все по-настойчиво очакват от подчинените си гъвкавост и отговорност, отдаденост и повишена ефективност, както и успешно справяне с външната и вътрешна среда. И в тази незавидна ситуационна атмосфера за бизнеса в нашата страна по-голямата част от мениджърите вече са убедени, че е от решаващо значение изграждането фирмените културни профили така, че освен своята идентичност, да носят творчески заряд и вдъхновение. И няма да е достатъчно, за който и да е участник в трудовия процес да бъде добър специалист в своята област, без да се старае да бъде в крак с времето и със съвременния културен профил. Необходимо е мениджърите, а и подчинените, да притежават умения и познания на високо интелектуално ниво, да са стабилни и устойчиви при промените, да имат свобода и поле за действие, да се подкрепят ефективните стилове на управление, които да влияят положително на поведението на работещите, да се търси и подкрепя тяхната значимост.

Литература

1. Дамянов, Ат. Фирмена интернационализация. Свищов, изд. СА „Д. А. Ценов“, 1998.
2. Захариев, Ел. Индустриален мениджмънт. В.Търново, изд. „Абагар“, 2002.
3. Захариев, Ел. Предизвикателствата пред индустриалния мениджмънт: приоритети и решения. Пловдив, АИ „Талант“, 2015.
4. Мирчев, А. Производствен мениджмънт. С: PRINCEPS, 1993.
5. Паунов, М. Организационно поведение. С: СД Дино-ИМ, 1997
6. Deal, E.T., Allan A. Kennedy. THE NEW CORPORATE CULTURES. Cambridge, Massachusetts, 2000, pp. 68-87.
7. Meyerson, D. „Cultural change: and integration of three different views“. Journal of Management Studies, 1987, Vol. 24, No. 6.
8. Mondy, R. Wayne; Sharplin Arthur and Premeaux, R. Shane. Management. Concepts, Practices and Skills. 1991, Boston, London, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore.