



ФОНД  
НАУЧНИ  
ИЗСЛЕДВАНИЯ

МИНИСТЕРСТВО НА ОБРАЗОВАНИЕТО И НАУКАТА

Списание за наука

„Ново знание”

ISSN 2367-4598 (Online)

Академично издателство „Талант“

Висше училище по агробизнес и развитие на  
регионите - Пловдив

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

Academic Publishing House "Talent"

University of Agribusiness and Rural Development -  
Bulgaria

<http://science.uard.bg>

## MANAGERIAL BEHAVIOR AND CORPORATE CULTURE

Ivan Shopov

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov, Bulgaria

**Abstract:** An indisputable fact in the XXI century is the tangible presence of managerial behavior and corporate culture which in recent years are considered as a decisive factor in business. In academia trends in this direction are strictly monitored and summarized. New approaches in relations between partners, clients, institutions and internal climate are identified. Besides theoretical and practical hints, to the participants in the labor process are also displayed the necessary value systems that do not deplete valuable presence in the pursuit of economic objectives. This study presents the interrelationship and interaction of corporate culture and managerial behavior. Among the discussed issues are attribute specifics of managerial behavior, major business issues of practicing managers and the factors influencing corporate culture. Conclusions are made about the impact of the relationship between corporate culture and managerial behavior on the effectiveness of management in terms of prosperity of the organization as a whole.

**Keywords:** managerial behavior, corporate culture, management process, values

## МЕНИДЖЪРСКО ПОВЕДЕНИЕ И ФИРМЕНА КУЛТУРА

Иван Шопов

Стопанска академия „Д.А. Ценов“ – Свищов

**Резюме:** Неоспорим факт в XXI век е осезателното присъствие на мениджърското поведение и фирмената култура, които през последните години се приемат като решаващ фактор в бизнеса. В научните среди стриктно се следят и обобщават тенденциите в тази посока. Набелязват се нови подходи във взаимоотношенията между партньори, с клиентите, институциите и във вътрешнофирмения климат. Освен практически и теоретични напътствия, се показват на участниците в трудовия процес необходимите им ценностни системи, с които да не нарушават стойностното си присъствие при преследването на икономическите цели. Настоящото изследване представя взаимната връзка и взаимодействие на фирмената култура и мениджърското поведение. Разгледани са атрибутивната специфика на мениджърското поведение, основните бизнес проблеми на практикуващите мениджъри, както и факторите,

влияещи върху фирмената култура. Направени са изводи за влиянието на връзката между фирмена култура и мениджърско поведение върху ефективността на мениджмънта от гледна точка просперитета на организацията като цяло.

**Ключови думи:** мениджърско поведение, фирмена култура, управленски процес, ценностна система

## ВЪВЕДЕНИЕ

Културата на поведението за всеки трезво разсъждаващ човек е важна и необходима форма на съществуване. Изграждат се определени норми в обществото, със спазването на които се внася хармония и спокойствие не само в междуличностните, но и в институционалните и фирмени отношения. Особеностите на мениджърското поведение в организационната среда, включително и в тази, която отличава една стопанска единица /предприятие, фирма или компания/ намира проявление в действията, които осъществяват отделните индивиди – членове на работния екип или колектив<sup>1</sup>. Чрез управленските си действия ръководителят цели да мотивира подчинените си лица. Така неговият стремеж е да повиши производителността на труда в организацията. За целта той прилага нови технологии, чрез които търси по-висока ефективност в изпълнението на трудовите задължения и в спазването на възложените отговорности от страна на заетите лица в трудовия процес. За да се осъществи всичко това, е необходимо личностните характеристики на ръководителя на организационната структура да улесняват неговите контакти с обкръжаващите го личности в нея. Без наличието на толерантност и разбирателство между хората, иновационните процеси са немислими за настоящото поколение. Най-общо казано, културата на поведението е начинът, по който определена личност или група се опитва да се впише в обществото със своите изграждащи се или утвърдени норми на поведение.

Според проф. Камен Каменов: **„Поведенческите аспекти на устойчивостта на управленския процес засягат преди всичко взаимодействието „субект – обект“. Обектът на власт е този, който има решаващо значение за овластяването на субекта“**<sup>2</sup>. Това правило е най-ярко изразено при трите власти /законодателна, изпълнителна и съдебна/. Демократичният избор дава възможността на народа да посочи най-качествените и подходящи личности на ръководните постове. Но изборът му невинаги се оказва правилен. Този процес е свързан с наличието на определена ценностна система и когато изкушенията на властта започнат да я провокират, често по върховете се получават неприятни за избирателите изненади: **„На практика правителственият растеж е последица от усилията на индивидите да използват политическата система, за да преразпределят доходите към самите себе си“**<sup>3</sup>.

Ценностната система е най-важният елемент и от фирмената култура. Показва доколко човек е адекватен към ситуациите от динамичното ежедневие и съществуващата в определени законови рамки социална среда<sup>4</sup>. Решаващи са и другите по-важни елементи: фирмените символи, ритуали, табути, подаръци, герои и т.н. Определени марки реализират огромни продажби, и то на високи цени, зад които стоят

---

<sup>1</sup> Zahariev, El., Arabska, E. 2014. Eclectic concepts for distribution and popularization of good management practices. VII International scientific conference "Innovations in technology and education", March 2014. Ministry of Education and Science, Federal State budget institution of higher education "Kuzbass State Technical University named after T.F. Gorbachev", St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Turnovo, Bulgaria, Branch KuzSTU in Belovo, University of Agribusiness and Rural development - Plovdiv, Bulgaria, Belovo, March 2014, pp. 149-153.

<sup>2</sup> Каменов, К. Поведение в управлението. В. Търново, 2002, с. 16.

<sup>3</sup> Адамов, В., Симеонов, С., Радулова, А. Обществен избор в управлението. Свищов, с. 105.

<sup>4</sup> Захариев, Е.. Deskriptiven анализ на корпоративната култура след промените. Списание за наука „Ново знание“, Vol 5, No 3, 2016, с. 5-11.

непоклатими фирмени табути. До тайните на успеха се нареждат всеотдайни фирмени герои от настояще и минало, които са обгърнати с внимание и признателност.

Но културата на поведението зависи и от характера на дейността на фирмата – от предмета на работния процес и технологичните особености. Влияе се от историята на организацията, както и от целите и задачите, които тя преследва. От значение е размерът ѝ, местоположението и ръководното ядро, с което разполага; от икономическата ситуация и законодателството на страната. Решаващо е поведението на конкуренцията – какви са възможностите ѝ и дали някои протекции не я правят непосилна стена за преодоляване. Идва ред на демографската картина и манталитета на обществото или една поредица от фактори, силата на които може да разклати и най-перспективните намерения. Затова е задължително вътрешно-фирмените отношения да се гледат върху здрав морал, трезва оценка, всеотдайност, мъдрост и толерантност<sup>5</sup>.

Основната теза е свързана с взаимната връзка и зависимост на фирмената култура и мениджърското поведение. Това не е случайно, нито пък става дума за терминологична еквилибристика. Обединяващото звено за тях е продиктувано от слабия мениджмънт на институционално и корпоративно равнище, от липсата на адекватни професионални стандарти, контрол и мониторинг върху фирмената дейност. И тук ще се опитаме да дадем отговор на основния въпрос: каква е ролята и мястото на фирмената култура и мениджърското поведение за просперитета на всяка уважаваща себе си фирма, без да предетерминираме взаимната им връзка и обусловеност. При аргументацията на третираните проблеми се водим от принципа, че споделянето на бизнес опит с подходящи примери и илюстрация е най-прекият път за тяхното решение. В случая се имат предвид въпроси, свързани с необходимостта от промяна на мениджърското поведение и фирмена култура на съвременните мениджъри, които по необходимост се сблъскват с три фундаментални задачи: управление на дейността и организацията, управление на хората в организациите и управление на производството и операциите<sup>6</sup>.

Необходимо е да отбележим, че изкушението и стремежът към съвършенство и благополучие подтикват човешкия разум да търси и намира нови пътища за своя просперитет<sup>7</sup>. Сблъсъкът на иновативни идеи и тяхната реализация променят осезателно облика на бизнеса и предоставят неподозирани в недалечното минало възможности. С интеграцията на голяма част от населението на планетата се откриват нови хоризонти за иновативност и просперитет, достойни за гордост и уважение. Културните и социални ценности, прогресивните икономически и политически решения със своята достъпност подхранват и коригират творческите изяви на инициативните.

## **ВРЪЗКА МЕЖДУ МЕНИДЖЪРСКО ПОВЕДЕНИЕ И ФИРМЕНА КУЛТУРА**

Трябва да признаем, че мениджърското поведение е една сложна и постоянна ситуационна поредица, която всеки работен ден обсипва ръководителя с изненадващи ребуси и решенията им определят елементите на фирмената култура. В този сблъсък на

---

<sup>5</sup> Захариев, Ел. Корпоративна социална отговорност и корпоративна култура. Съвременни измерения. В. Търново: Абагар, 2011.

<sup>6</sup> Безспорно е, че независимо с какво се занимава дадена фирма, нейните мениджъри се сблъскват с тези три задачи. Така че мениджмънтът е нещо повече от решаване на поведенчески проблеми; той е нещо повече от решаване на технически проблеми; той е нещо повече от управление на индивидуалната дейност на работниците; той е нещо повече от планиране на бъдещето на структурната единица. Работата на мениджъра е всичко това. *Донъли, Дж. Х. и др.* Основи на мениджмънта. София: Отворено общество, 1997.

<sup>7</sup> Arabska, E. 2016. Competence-based training of staff and opportunities of life-long learning. First international scientific conference „Human resources, leadership and organizational management“, Volume 1, pp. 131-156.

ценностни системи проличават не само целите и изискванията на предприемача към работниците и служителите, но и техните отговори и начин на възприемане, потребностите им и интересите, които ги съпътстват; общото справяне или несправяне с вътрешните и външни проблеми. Емпиричният опит показва, че според обстоятелствата външната среда изисква от фирмата гъвкавост или стабилност и ръководителят трябва бързо и адекватно да реагира дори и когато на пръв поглед стратегическата цел е насочена само към вътрешните фирмени проблеми<sup>8</sup>.

Векове наред се изгражда облагородяването на човешкото поведение и благоприличие. Качествените връзки в бизнеса се осъществяват с емпатия, доверие и добри маниери и не е достатъчно ръководителят да е само добър професионалист. Той е човекът, който трябва да определи сегашното реално фирмено състояние и да си отговори какво желае от бъдещето, но и има ли ресурсите и силите за новото начинание. И едва след като си отговори на тези въпроси, може да тръгне към рационалното и интелигентно стратегическо планиране. Фирмената култура, освен че определя социалните норми, моралните и духовни ценности, е съставна част и от икономическата култура<sup>9</sup>. И в зависимост от това, дали е консервативна или предприемчива, носи съответните белези. Културата на целия колектив е най-необходима при големи загуби, рецесия или фалити. При трайни негативни тенденции всяко отлагано важно решение носи загуби за фирмата и внася съмнение и несигурност. Мениджърът, освен самооценката си, обосновава на фирмените факти, трябва внимателно да следи и чуждите мнения и оценки за присъствието на фирмата му на пазарната сцена. Неговият икономически потенциал или възможности имат някаква граница, която зависи от лоялната и нелоялната конкуренция. Безразсъдната надпревара създава предпоставки за бързо и окончателно изхвърляне от пазара на някои фирми, които при разумно управление за известно време са имали възможността да избегнат фалита. Ако мениджърът е достатъчно прозорлив, той би могъл почти безболезнено да изведе фирмата си от рисковата ситуация: **„...успехът може да включва в себе си и контролирано връщане назад, или с други думи, че не всяко връщане назад трябва да се смята за неуспех“**<sup>10</sup>.

На този кръстопът от идеи, амбиции, възможности и прозорливост разумният ръководител, след като е разгадал различните аргументи на деликатната ситуация, търси притеснен фирменото спасение чрез контролираното връщане назад. Философията на това връщане може да се търси в различни направления<sup>11</sup>:

- изчерпан потенциал и невъзможност за поддържане на досегашните темпове на развитие;
- наличен потенциал, но отчитаното на неблагоприятни външни и вътрешни фактори, чието преодоляване може да доведе до по-интензивно изчерпване на потенциала;
- преценка, че избраната стратегия е неподходяща съобразно настъпилите промени и се налага нейното преосмисляне или формирането на нова такава;
- грешна стратегия – колкото темповете към реализацията на нейните цели са по-интензивни, толкова отдалечаването от истинските такива е по-голямо. Спирането само по себе си е успех, а връщането назад означава приближаване към истинските цели.

В последните години много фирми се изправят пред изброените рискови препятствия и само адекватното поведение на предприемача и зрялата фирмена култура

---

<sup>8</sup> Захариев, Ел. Стратегическо управление. Пловдив: Талант, 2015.

<sup>9</sup> Захариев, Ел. Предизвикателствата пред индустриалния мениджмънт: приоритети и решения. Пловдив: Талант, 2015.

<sup>10</sup> Каменов, К. Поведение в управлението. В. Търново, 2002, с. 88.

<sup>11</sup> Каменов, К. Цит. произв., с. 89.

на работници и служители отдалечават някои от тях от непоправимите разочарования. Абсурдният стремеж „на всяка цена“ е присъщ на посредствените и самовлюбени ръководители. Разумът трябва да стои над нарцисичните амбиции. Истинският мениджър знае във всеки момент каква посока да поеме фирмата му или дали е по-добре да остане за известно време в „летаргичен“ застой. Следи външните и вътрешни фактори и отделя дейностите, които не носят желаните приходи, когато е необходимо с решителност променя остарялата си стратегия. Изборът зависи не само от моментната ситуация, но и от перспективите, които тя предлага, ако има такива. Но връщането назад не е хазартно или паническо, всяко разместване на работните пластове е обмислено и се осъществява без прибързани действия, като се дава възможност на други дейности, които до този момент може и да са стояли в сянката на времето. Разходите са прецизно подбрани, като по-голямата част от тях са насочени към нови алтернативни дейности, чиято надеждност е многократно проверена. Банковите заеми при липса на добри доходи са сведени до минимум, защото тези ресурси са оправдани само ако носят добра икономическа изгода. Въпреки стремежа за промяна, която да измъкне организацията от стремителното потъване, всяко погрешно избрано стратегическо поведение при подобни ситуации води до неблагоприятни последици. При поява на екстремна ситуация, като първа реакция би трябвало да бъде нейното дефиниране и вземане на най-добрата информация за нея от целия екип, като се цени и времето за достигането до крайното решение. То трябва да бъде обосновано от най-подготвените за случая хора, като основна цел да бъде преодоляването на негативните последици.

За всяка фирмена дейност междуличностните отношения трябва да се базират на взаимно уважение, контрол и професионален респект. Негативното амбивалентно поведение, проявено под някаква форма, е признак за безпокойство на ръководството, още повече ако то е позволило достигането на някои от видовете фрустрация /агресия, регресия или ресигнация/. **„Амбивалентните ситуации в мениджмънта се свързват с отношенията между хората. При това всеки човек изразява поведение, което е следствие на неговата ценностна система. Последната е резултат на цялостното човешко възпитание и развитие. Проявлението на дадено поведение в определен момент е резултат на конкурентните условия и това, което човек има като история на собственото си развитие, т.е. на миналото си“**<sup>12</sup>. Умението или неумението на определена личност да се въздържа невинаги зависи от образованието, причина могат да бъдат и една поредица от грешки, неправилна стратегия или високо поставени цели. Тази деликатна струна може да се скъса най-неочаквано и то при хора с доказана стабилна психика, но които са надценили своите възможности, в желанието си да постигнат нереални за ситуацията успехи. Нормалното фирмено съществуване изключва наличието на такова поведение. Всяко импулсивно действие на работното място е нарушение на психическата устойчивост, затова разумът като поведение и култура би трябвало да бъде заложен като основно изискване на мениджъра към подчинените. В подобни амбивалентни случаи той трябва да запази хладнокръвие и по никакъв начин не бива да показва с думи и с невербалното си поведение страх или агресивност. Да внася спокойствие в ситуацията с няколко безобидни изречения, в които да няма упреци или закани. Особено важна е тази негова реакция при наличието на клиенти или други чужди лица.

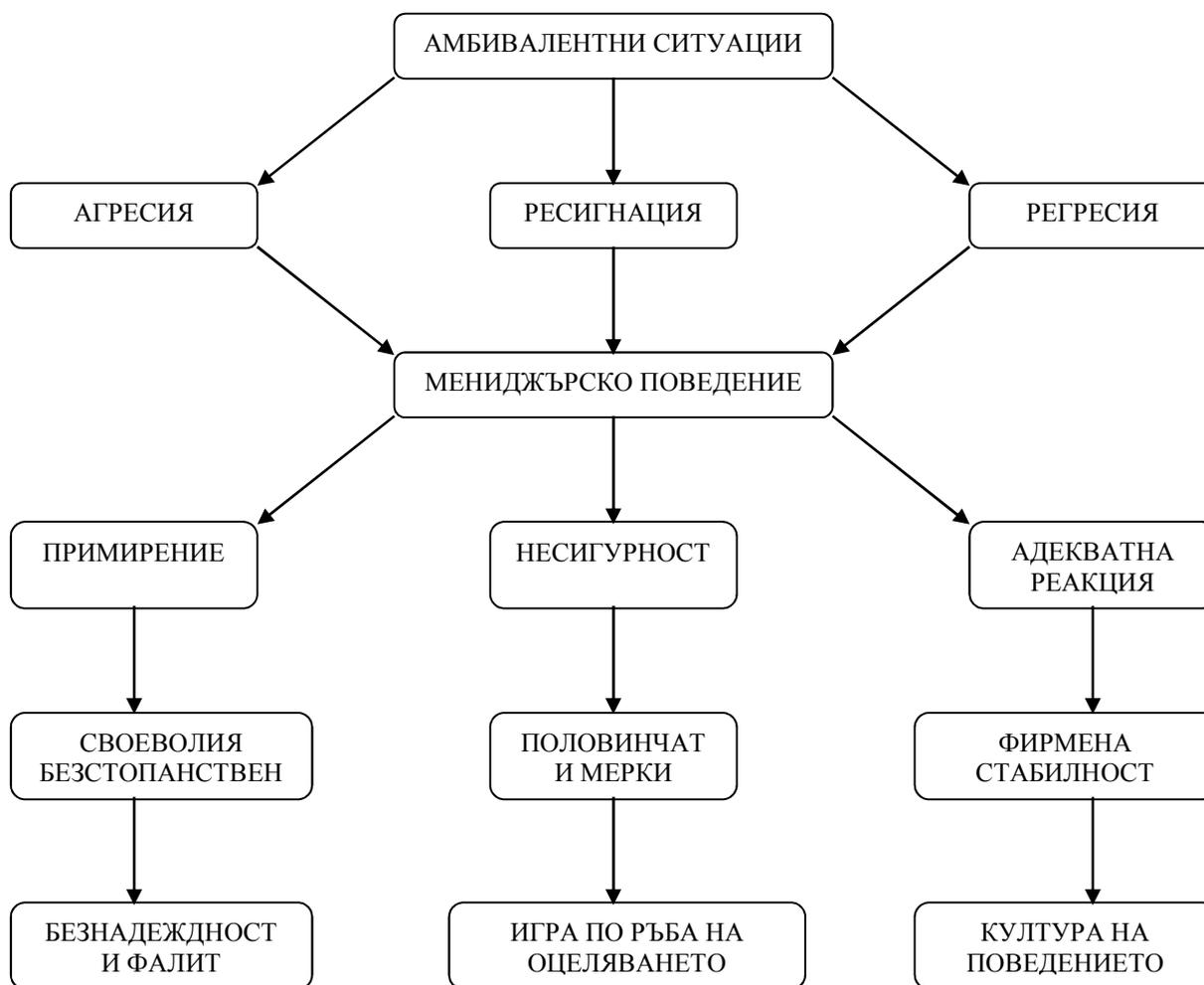
Каквито и да са пазарните изненади, когато културата на поведение е адекватна, фирменият потенциал се справя с лекота и надеждност. Без навременно коригиране се

---

<sup>12</sup> Каменов, К. Ситуации и поведение в управлението. Свищов, 2009. с. 93.

създават условия за безнадеждност и фалит. Фиг. 1 представя три от основните варианти във фирмената практика при подобни обстоятелства.

Немалка част от участниците в организационния процес не намират за необходимо да имат мярка на исканията си, съобразена с възможностите или моментното фирмено състояние. Разбира се, че сред обкръжението си ръководителят ще намери съвестни, добронамерени и всеотдайни на фирмата хора, за които ще бъде удоволствие заедно да преследват фирмените цели, но без да пренебрегва и вероятността за подвижна благосклонност. Всеки човек, с когото се налага да работи, носи в себе си своята индивидуалност или истини за живота и труда. Има известни претенции, някаква степен търпимост или слабост, които невинаги са съобразени с набелязаните общи цели. И отново поредица от неочаквани проблеми трябва да намерят своето решение чрез мениджъра, така че да се запази фирмената цялост и просперитет.



**Фиг. 1.** Култура на мениджърското поведение при амбивалентни ситуации

Ако той тръгне към някаква подмяна, с новото присъствие идва и рискът от непознатия начин на работа, диапазон на възможности, приспособяване към колектива и непредполагаеми във времето много други изненади и неизвестни. Този човек, наречен бизнесмен, трябва да е надарен с изключително здраве, непоколебима упоритост и вяра в правотата си, защото още след първите по-значими икономически успехи, наред с непрестанните фирмени проблеми, ще го посетят апетитни приятели и

някои заслужаващи уважение непознати. Той трябва да убеди себе си и останалите участници, че трънливият път, по който крачат, ще ги доведе до общото благополучие и удовлетвореност. Той не разполага със себе си, почивните дни обикновено са мечта, постоянно измествана във времето от неизбледяващите организационни въпросителни. Да заложил себе си и семейството за някаква идея, която едва се откроява в неясното бъдеще, е наистина необяснимо предизвикателство. Неизвестността от това променливо бъдеще няма как да не тежи на плещите му. Вече е видял зад гърба си сриването на елитни банки, рязката промяна на валутните курсове, съответно и на лева. Нагледал се е на ожесточени политически борби, но е и поел нравствената и материална отговорност за доверилите му се хора. Той трябва да продължи да крачи напред, без дори да има моралното право да споделя и с най-близките си своите опасения или тревоги. От него се очаква успешен бизнес, иновации, творчество, хляб и надежди.

Да, спорна е личността на бизнесмена и от неговото поведение наистина зависи не само фирмената култура. Облечен в изброените отговорности, ако приемем, че моралните му устои са на висота, ще продължим да осветляваме този важен и за обществото образ. Твърди се, че бизнесът е правене на пари от някого, но трябва да разтворим безпристрастно завесата и да разберем как се случва, какво е поведението на този човек към хората, с които работи, силата на културните нюанси, които се впитат в дейността им, а и цената, която му струва това начинание. Няма ли противоречие между етичните и материални принципи? И ако трябва образно да се каже, не му ли се налага да върви едновременно наляво и надясно. Може би трябва да се търси приемливото поведение, което да му позволи да лъкатуши между трите образа на етиката: поведение, ценности и принципи. Етичен е онзи момент на разбирателство между бизнесмена и лицето, или групата, с която преговаря, когато се намира съгласието между двете страни в името на определена кауза. Отговорен е не само за своята цел, но и за начина на осъществяването ѝ. Трябва да следи с внимание доколко целите и тяхното изпълнение са в съгласие с останалите участници в този процес, да спазва дадените си обещания, да е лоялен към тях и да излъчва необходимото доверие; да оценява таланта и способностите на хората си и да се съобразява с потребностите им. Ако той умее да степенува по важност приоритетите си, без да робува на икономическите интереси, би могъл да сътвори желаното равновесие. Във всеки момент трябва да знае какви са му възможностите и да намира разумното продължение, ако не се налага по-дълго осмисляне на проблема. Ценностният подход в последните години се очертава като най-перспективен в мениджърската етика. Разглеждайки елементите на фирмената култура, се дава ясно определение за ценностите, които са неразделна част във фирмения градеж:

***„Ценностите – това са убежденията, основните концепции, философията на фирмата. Самоопределението и адаптирането на човек е специфично и индивидуално и се предава чрез ценностните отношения. Фирмените ценности са концепции, възгледи, качества, принципи и критерии, изграждащи ценностната система на фирмата“<sup>13</sup>.***

Но търсейки благополучието, бизнесменът набелязва и преследва своите мечти, като се съобразява с определени правила и граници – многократно се препъва в морала, поведението, културата, които търсят своето обяснение пред набелязаните материални цели. В този сблъсък на лични интереси и социални претенции той трябва да намира вярното решение сред противоречивите човешки стойности. Формалните правила във фирмата невинаги вървят успоредно с морала. Затова във високоразвитите страни се

---

<sup>13</sup> Емилова, И., Х. Сирашки. Фирмена култура. Свищов, 2013, с. 106.

появяват нов вид организации, които като сдружения на потребителите, екологични, интелектуални и т. н. оказват граждански натиск върху бизнеса, появява се необходимостта от правна и политическа намеса върху некоректните прояви. Контролира се качеството на предлаганите стоки, сроковете на годност, произход и съдържание. Търсят се справедливите цени на стоките, сравняват се с други страни, като отговорността се прехвърля и на институциите. Колкото по-интелигентна е една общност, толкова по-трудно се манипулира. Икономическата власт на потребителя става все по-силна, но тя трябва да се използва социално отговорно и в рамките на определените етични норми.

Нека се върнем отново към поведението на ръководителя в бизнеса. И да не подценяваме конкуренцията, която не дава спокойствие на неговия дух. Неусетно той губи желаната хармония във фирмата, защото борбата за съществуване не я позволява. Всички бизнесмени, които са се застоявали по-дълго сред конкуренцията, са минали през агресията и приспособяването, като са получавали и съответните уроци. И трябва да се признае, че конкуренцията не е модел за човешки отношения, губят се основни нравствени добродетели, но това е и стимул за постигане на икономически резултати.

Ако продължим да навлизаме към сърцевината на мениджърското поведение, ще се натъкнем на още много фрапиращи случаи, които потвърждават необходимостта от изключителни качества на хората, избрали това незавидно в много случаи поприще. Лидер не се става за ден, човек трябва да го носи в душата си, да го вярва и възпитава години наред. Няма написани отговори за всяка ситуация, ще му се налага да отделя необходимото време, за да анализира собствената си дейност и поведение, да търси алтернативи и да избира най-добрите сред тях; да понася разочарования и отново да вдига глава пред новите трудности. Бизнесът не търпи смирените и изхвърля слабите, лабилните, страхливите или колебаещите се. Уроците му са безмилостни. Само несломимата мотивация може да вдъхне вярата в оцеляването, самоуважението и постоянното самоусъвършенстване на ръководителя. Погледът му трябва да е устремен към върха, ако иска да върви напред.

Професионалният живот на мениджъра се определя не само от финансовите успехи, но и от неговата акуратност и искреност към хората, с които работи. Ако е вежлив, деликатен и пряк, вероятността да спечели подчинените си за избраната кауза е голяма. Добронамереността на ръководителя не изключва извинението, прощката и съчувствието, той успява да управлява чувствата си, като запазва идеите и принципите си, без да допуска каквото и да е напрежение в работните отношения. Правилата за поведение насърчават взаимното уважение. Ханс Селие казва още: „**Стремете се постоянно към спечелването на любов, но все пак не се опитвайте да станете приятел с бясно куче**“. Пак на същата страница продължава: „...**помпозното и изкуствено поведение ще ви донесе само неприязън**“<sup>14</sup>. Далновидният бизнесмен се съобразява със средата, в която общува, изслушва различните мнения, колкото и да се различават от неговото, и взема решението, едва след като е наясно с всички възможни варианти. Трябва да знае, че рационалната му логика рядко би могла да съвпадне напълно с индивидуалните потребности на подчинените. Зад всяка промяна стои определен стрес и тогава е необходим повече контрол и насърчаване.

Споделяме становището на някои автори: „**Трябва да се има предвид, че промяната на фирмената култура е труден, продължителен и болезнен процес, затова не бива да се очакват бързи резултати. Промените могат да продължат години и резултатът да бъде видим едва накрая**“<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Селие, Х. Стрес без дистрес. София: Наука и изкуство, 1982, с. 105.

<sup>15</sup> Емилова, И., Х. Сирашки. Цит. произв., с. 111.

В този смисъл обаче трябва се има предвид, че „Осъзнаването на нуждата от промяна има в основата си най-важният въпрос, който трябва да се зададе: *Необходима ли е промяната?* Някои хора имат неблагоприятното да вярват, че промените трябва да се правят единствено заради самата промяна. Мениджърите, които правят промени, само да задоволят желанието си за промяна, могат да имат негативни последици, тъй като организациите и хората се нуждаят от известна стабилност, за да изпълняват възложените им задачи. Въпреки това има случаи, когато промените са желателни, но невъзможността от убедителното им налагане и недостатъчното време за осъществяването им, може да има катастрофален ефект“<sup>16</sup>.

Колкото и да са надеждни знанията и опита на мениджъра за тясно специализираните задачи, той трябва да се възползва от съответните специалисти. Възпитанието му не позволява наличието на обиди и унижения. Следи нишката на разговора, като извлича всички сигнали от вербалното и невербално комуникиране. Търси и намира хармонията в отношенията. Културата изисква да бъде любезен и внимателен с колектива, но и да не допуска нарушения и злоупотреби, като водеща в решенията му е превенцията. Поддържа ведро и оптимистично настроение и общува с хората, без да се отдалечава много от фирмената етикеция, съобразява се с интелекта и общественото положение на събеседника, социалната му среда и възраст. Намира точната доза официалност, когато разговаря с него, речта му е чиста, логична и изразителна, разяснява намеренията си и е целенасочен. Знае кога и как да се възползва от формалното или неформално общуване. Излъчва вяра и устремност, с които увлича останалите към ползотворното бъдеще. Той носи отговорността за всеки неправилно използван час от работния ден – времето би трябвало да се оползотворява мъдро и качествено, с гражданско достойнство, което да допринася за обществената значимост на фирмата. Лидерското поведение регулира културата в организацията и създава вътрешни правила, норми и закони, чрез които ориентира подчинените си към пазара и потребителя. Създава възможности за интелигентно и максимално използване на човешките ресурси в предприятието, като цени специалистите си, но не пропуска да подхранва топли и коректни взаимоотношения и с партньорите. Следи пазарните тенденции и поддържа високо доверие с клиентите си, съобразява се с тяхното мнение и очаквания. Организацията му функционира и се развива под неговото ръководство в дългосрочен план, с помощта на утвърдените ценности и критерии<sup>17</sup>.

Лидерът създава приемлива система от правила, с която променя манталитета на подчинените и ги подготвя за желаната от него политика, като предвижда период за адаптацията им. ***„Влияние чрез убеждение – влиянието чрез силата на властта е по-неутрално и то изчезва веднага след като изчезне принуждаващата сила. Влиянието по пътя на убеждението е по-трайно и усвоените модели на поведение по пътя на убеждението се съхраняват по-дълго“***<sup>18</sup>. Той ги сплотява и напътства, като отделя необходимите ресурси за плавното въвеждане на новостите. Готовността на работещите да пренебрегнат собствените си интереси в името на фирмената кауза е също заинтригуваща предпоставка за оптимизъм и надежди. Но нека не се забравя, че личните интереси си имат своята силна мотивация: чрез работната заплата, условията на труд, социалния статус и т.н. И затова с такт и внимание бизнесменът трябва да внася баланс между фирмените цели, междуличностните отношения, признанието за качествена работа, отговорността и професионалното развитие. И ако ефективността от труда обединява намеренията на целия колектив, положителните резултати не закъсняват. Всеобщото желание за по-високи постижения няма как да се постигне без

---

<sup>16</sup> Захариев, Ел. Основи на управлението. Пловдив: Талант, 2015, с. 207-208.

<sup>17</sup> Захариев, Ел. Стратегическо управление. Пловдив: Талант, 2015.

<sup>18</sup> Каменов, К., Асенов, А. Отговорност и поведение в управлението. Свищов, 2009, с. 60.

деликатното лидерско поведение или напътствие. Неудовлетвореността от работата е забравено в миналото чувство и в новата мотивационна среда конформизмът избледнява, тя е подплатена със силна физическа и психическа енергия<sup>19</sup>. По-зрелите специалисти търсят повече свобода в творческите си изяви, която разумният ръководител насърчава, заедно със самоконтрола в иновативните процеси. Поощрява рационалността в индивидуалния стремеж, който се извява в работните ядра, като не допуска разочарованието от работата и назряването на каквито и да са конфликти в неформалните и формални структури. Подсказва и адаптивното поведение на подчинените, когато е необходимо, без да потиска личностите им качества. Той се старае да бъде обективен в преценките си, да е честен, компетентен и да запазва коректно конфиденциалната информация.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Фирмената култура и мениджърското поведение през последните години се превръщат в неделима част от успешния бизнес. Желанието е, както бе посочено по-горе, със статията да се убедят и насърчат някои мениджъри, както и техните подчинени, в актуалността на този понякога пренебрегван новаторски път, в който с присъствието и помощта на когнитивната емпатия би могло да постигнат надеждни резултати. Освен това, ефективността от споделянето на бизнес опит, както и изкарването на „светло“ на онези бизнес проблеми, които имат характер на своеобразни „пропасти“, безспорно е гаранция за неутрализирането им, разбира се, при спазването на определени правила, свързани с културата и поведението в бизнеса.

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Адамов, В., С. Симеонов, А. Радупова. Обществен избор в управлението. Свищов.
2. Донъли, Дж. Х. и др. Основи на мениджмънта. София: Отворено общество, 1997.
3. Емилова, И., Х. Сирашки. Фирмена култура. Свищов, 2013.
4. Захариев, Е. 2016. Дескриптивен анализ на корпоративната култура след промените. Списание за наука „Ново знание“, Vol 5, No 3, с. 5-11.
5. Захариев, Ел. Корпоративна социална отговорност и корпоративна култура. Съвременни измерения. В. Търново: Абагар, 2011.
6. Захариев, Ел. Основи на управлението. Пловдив: Талант, 2015.
7. Захариев, Ел. Предизвикателствата пред индустриалния мениджмънт: приоритети и решения. Пловдив: Талант, 2015.
8. Захариев, Ел. Стратегическо управление. Пловдив: Талант, 2015.
9. Каменов, К. Поведение в управлението. В. Търново, 2002.
10. Каменов, К. Поведение в управлението. В. Търново, 2002.
11. Каменов, К. Ситуации и поведение в управлението. Свищов, 2009.
12. Каменов, К., Асенов, А. Отговорност и поведение в управлението. Свищов, 2009.
13. Селие, Х. Стрес без дистрес. София: Наука и изкуство, 1982.

---

<sup>19</sup> Терзиев, В., С. Димитрова, Е. Арабска, Е. Василева. Добрите практики на високоефективните мениджъри в управлението на човешките ресурси. Научна конференция „Система за квалификация и кариерно израстване на преподавателите във висшите училища“, Национален военен университет, 2014. „Васил Левски“, 11-12 декември 2014 г., Велико Търново. Сборник доклади от конференция „Система за квалификация и кариерно израстване на преподавателите във висшите училища“, с. 49-75.

14. Терзиев, В., С. Димитрова, Е. Арабска, Е. Василева. Добрите практики на високоефективните мениджъри в управлението на човешките ресурси. Научна конференция „Система за квалификация и кариерно израстване на преподавателите във висшите училища“, Национален военен университет „Васил Левски“, 11-12 декември 2014 г., Велико Търново. Сборник доклади от конференция „Система за квалификация и кариерно израстване на преподавателите във висшите училища“, с. 49-75.

15. Arabska, E. 2016. Competence-based training of staff and opportunities of life-long learning. First international scientific conference „Human resources, leadership and organizational management“, Volume 1, pp. 131-156.

16. Zahariev, El., Arabska, E. 2014. Eclectic concepts for distribution and popularization of good management practices. VII International scientific conference "Innovations in technology and education", March 2014. Ministry of Education and Science, Federal State budget institution of higher education "Kuzbass State Technical University named after T.F. Gorbachev", St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Turnovo, Bulgaria, Branch KuzSTU in Belovo, University of Agribusiness and Rural development - Plovdiv, Bulgaria, Belovo, March 2014, pp. 149-153.