

## УПРАВЛЕНСКО ОБЩУВАНЕ В СЪДЕЯТЕЛСКА СРЕДА

Ас. д-р Десислава Алексиева, [daleksieva@uni-svishtov.bg](mailto:daleksieva@uni-svishtov.bg)

Катедра „Мениджмънт”

Стопанска Академия „Д. А. Ценов” Свищов

**Резюме:** Общуването е основна част от управленската дейност. То се проявява и развива под въздействието на множество фактори в определена среда. Възможността на управленското общуване да въздейства и да формира съдеятелски – позитивни, негативни и неутрални, допринася за общ резултат и конкретни отношения в организацията.

Структурата на статията е следната: увод; част първа представя ролята на съдеятелската среда за управленското общуване; част втора представя политиката и правото като компенсаторен механизъм на съдеятелската система; част трета разглежда развитието на управленските отношения в условия на съдеятелство; заключение.

**Ключови думи:** управление, общуване, отношения, среда, съдеятелство

**JEL:** M5, J80, O15

## COMMUNICATION MANAGEMENT IN CO-ACTIVITY ENVIRONMENT

Assist. Prof. Desislava Aleksieva, PhD

Department „Management”, [daleksieva@uni-svishtov.bg](mailto:daleksieva@uni-svishtov.bg)

D.A.Tsenov Academy of Economics - Svishtov

**Abstract:** Communication is an essential part of the management activities. It appeared and developed under the influence of several factors in a defined medium. The ability to influence management communication affects and forms co-actors – positive, negative and neutral; and contributes to the total score and specific relationships in the organization.

The structure of the article is as follows: introduction; part one presents the role of co-activity environment managerial communication; part two presents policy and law as a compensatory mechanism of the co-activity system; part three examines the development of management relations in terms of co-activity; and conclusion.

**Key words:** management, communication, relationship, environment, co-activity

**JEL:** M5, J080, O150

## УПРАВЛЕНСКО ОБЩУВАНЕ В СЪДЕЯТЕЛСКА СРЕДА

Ас. д-р Десислава Алексиева, [daleksieva@uni-svishtov.bg](mailto:daleksieva@uni-svishtov.bg)  
Катедра „Мениджмънт“  
Стопанска Академия „Д. А. Ценов“ Свищов

Управленското общуване и отношенията в организацията са поставени в условия на неопределеност. Организацията и управлението ѝ са зависими и подложени на влиянието на редица вътрешни и външни фактори.

Изследването на управленското общуване в съдебна среда представлява интерес по две основни причини: 1. невъзможността да се разглежда процеса на управленско общуване изолирано от средата; 2. съдебното като философия предполага подкрепа, заинтересованост, която зависи от потенциала и интереса на страните. Управлението с приетата форма на общуване и изградени отношения формира свои съдебници, които работят за общ резултат.

Цел на настоящата статия е изследване на въздействието на управленското общуване върху съдебниците.

### I. Роля на съдебната среда за управленското общуване

Управленското общуване в контекста на системния и процесния подход се проявява в широки граници и зависи от потенциала на организацията. То се формира и развива под влиянието на традициите, морала<sup>1</sup> и правото, като разликата между професионално общуване и общуване въобще е важен момент, с който трябва да се съобрази всеки ръководител. Осъществяването на дейностите в организацията става възможно чрез управленското въздействие, което се проявява в общуване. Е. Йорданова<sup>2</sup> представя общуването като една от основните форми на съществуване в живота на човека, в която се реализира „цялата жизнена система от отношения“.

Съвременни изследователи представят естеството на социалната организация в съвместна дейност, подчинена на общи цели.<sup>3</sup> Тази дейност протича в определени граници, които се наричат среда. В управленската литература понятието „среда“ се използва да постави граници на някаква промяна: организационна, структурна, поведенческа. Д. Панайотов<sup>4</sup> представя средата, като контекстуална променлива на организацията със значимо влияние за функционирането ѝ. А. Асенов<sup>5</sup> свързва средата на организацията с ценностите в общността. Безспорен е фактът, че начинът на общуване се определя от средата, в която протича. В организацията, съобразно предмета на дейност и организационна йерархия, се наблюдават различни видове общуване

<sup>1</sup> Йорданова, Е. Управленски отношения и етични ценности, Стопански свят, 2011, бр. 110, с.33-35.

<sup>2</sup> Йорданова, Е. Организационна култура и етични ценности//сп. Диалог, 2010, бр. 4, с. 104.

<sup>3</sup> Стоянова, С. Ефективно управление на организацията като социална система в динамична среда// Годишен алманах научни изследвания докторант, АИ „Д. А. Ценов“, Свищов, кн . 3, 2010 г. с. 164.

<sup>4</sup> Панайотов, Д. Организационно поведение – новите парадигми за човешкото развитие, НБУ, София, 2013, с. 300-301.

<sup>5</sup> Асенов, А., С. Стоянова, Мениджмънт и бизнес, В. Търново, 2013, с. 71.

и това може да се приеме за нормално, когато има съответствие между място и поведение.

С по-различно значение е смисълът на термина „съдебтелска среда“<sup>6</sup> въведен в научната литература от К. Каменов. Системата и структурата на съдебтелската среда помага за осъществяване на общата цел, в тази среда се развива управленското общуване и протичат отношения. Тя включва четири подсистеми<sup>7</sup>, като всяка има принос в общия резултат. Формирането на съдебтелската среда е процес свързан с историческото време на индивидите и организацията, тя не може да бъде институциализирана, няма и формална структура, в някои случаи дори може да не е известна на тези, за които работи. Философията на съдебтелската среда представя идеята, че всяка подсистема съдейства (съзнателно или не) за осъществяването на даден резултат, като това съдействие дава отражение на резултата с различен знак. Общият резултат се формира под влиянието на съвкупното действие – позитивно, негативно, неутрално. Необходимо е да се отбележи, че съдебтелската среда не винаги има пряко участие в организационната дейност, нещо повече - тя може да е проектирана далеч в миналото.

К. Каменов представя връзката между съдебтелска среда и социален потенциал като определяща. Управленското общуване се основава на поведението формирано в миналото, и по тази причина, овладяването на механизмите на общуването е важно условие за справяне с поставените цели. Не може да се очаква средата да работи сама за организацията, още по-важно е да се осъзнае и приеме, че в определени случаи съдебтелската среда не подлежи на контрол. В редица случаи съдебтелската среда поставя организацията и управлението в условия на неопределеност<sup>8</sup>. Така управленското общуване е изправено пред редица предизвикателства, свързани с организацията и нейното развитие.

Обобщен и кратък преглед на влиянието, което оказва системата на съдебтелството е следният (табл. 1):

Таблица 1 Подсистеми на съдебтелството и управленско общуване<sup>9</sup>

подсистеми варианти на влияние	Подсистема на съдебтелите с позитивно действие	Подсистема на съдебтелите с негативно действие	Подсистема на неутралните съдебтелите без пряка връзка с общия резултат	Подсистема на неутралните съдебтели с пряка връзка с общия резултат
Вариант 1	X	X	X	X
Вариант 2	X	X	X	

<sup>6</sup> Каменов, К. За философията на съдебтелството и поведението в социалните структури//Икономическа мисъл, 2012, бр. 6, с. 3-14.

<sup>7</sup> За подробности вж. Каменов, К., За философията на съдебтелството и поведението в социалните структури//Икономическа мисъл, 2012, бр. 6, авторът разглежда 1. Подсистема на съдебтелите с позитивно действие; 2. Подсистема на съдебтелите с негативно действие; 3. Подсистема на съдебтелите нямащи пряка връзка с резултата; 4. Подсистема на неутралните съдебтели, но имащи пряка връзка с резултата.

<sup>8</sup> Каменов, К. Съдебтелската среда – източник на социална активност или фактор за мотивирана пасивност, Годишник СА, 2014, бр. СХVII, с. 6-7.

<sup>9</sup> Адаптирано по Каменов – Таблица Съдебтели за общия успех на организацията, К. За философията на съдебтелството и поведението в социалните структури//Икономическа мисъл, 2012, бр. 6, с. 7.

Вариант 3	X	X		
Вариант 4	X			X
Вариант 5	X		X	
Вариант 6	X			

Представените варианти са хипотетични и не претендират за изчерпателност, разглеждането им цели очертаване на възможностите за проявление на управленските отношения и развитието им. Конкретният резултат от въздействието зависи от силата на влияние, действието и вида на връзката от страна на подсистемите.

**Вариант 1** – това е най-често срещан вариант. Влияние на четирите подсистеми в управленското общуване е типичен случай, който може да се приеме като благоприятен за управленското общуване. Активността на съдебната среда свидетелства за дългосрочно, устойчиво развитие на организацията. Управленското общуване е добре премерено и ефективно, води до желан общ резултат.

**Вариант 2** – възможен вариант, в който управленското общуване се свежда до баланс между трите подсистеми. Характерен за новосъздадени организации или такива с иновативни практики, в този случай липсва конкуренция.

**Вариант 3** – тук е възможно да настъпи конфликт между подсистемите на съдебатели с позитивно и негативно действие. Управленското общуване най-вероятно ще е твърде затруднено, организация поставена в подобна съдебателска среда е поставена в условията на криза. Фактът, че влияние върху резултата оказват само пряко заинтересовани страни, свидетелства за липса на съдебателство.

**Вариант 4** – при него съдебателската среда се състои от система с позитивно действие и неутрални съдебатели, оказващи влияние върху резултата. Може да се прояви в организации с монопол в определена област, държавни институции, министерства. Този вариант представя форма на управленско общуване, излязло от рамките на бюрокрацията и формалното администриране.

**Вариант 5** – се свежда до сработване в среда на пряко заинтересовани с позитивно действие и неутрални, нямащи пряка връзка с резултата. Възможен е за малки и средни организации, семеен бизнес. Управленското общуване е свободно и лоялно, подчинено на етиката и закона.

**Вариант 6** – нереален вариант.

Във всички разгледани варианти се отчита влиянието на подсистемата с позитивно действие, липсата на такава предполага липса на основния ресурс на организацията – човешкия. Интересът към организационна дейност и общата цел са водещи в управленско общуване. От друга страна да се разчита на съдебателство само с позитивно действие е невъзможно.

В процеса на управленското общуване вариантите могат да се променят. В зависимост от поставената цел, приетият стил на управление и използваните методи, съдебатели от една подсистема могат да преминават в друга, възможно е да се предизвика действието на дадена подсистема или то да се неутрализира. Управленското общуване, като се ползва от своите умения и действия създава своя съдебателска среда, която ще работи за него в бъдеще<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Каменов, К. Себепознаването и съдебателството – основа за професионален и управленски успех, В. Търново, 2013, с. 28.

Интересно е, че в една среда дадено управленско общуване може да се окаже ползотворно и ефективно, докато в друга - да бъде обречено на провал. Избраният модел на управленско общуване и приетата форма на отношения се усложнява или улеснява допълнително от съдебната среда, в която се развива.

## **II. Политиката и правото – компенсаторен механизъм на съдебната среда**

Управленското общуване приема въздействията на средата, в която се развива. То не е изолирано и затворено от влиянието на социалните промени. Съдебната среда създава определени условия, дава възможности и поставя прегради в общата дейност. Политико-правните разпоредби дават общи насоки за развитие на обществените отношения.

Политиката като план за действие е насочена към човека и неговото съществуване. Основното ѝ предназначение е решаването на конкретни проблеми. Кр. Ангелова разглежда публичните политики като инструмент за модерно управление и устойчиво развитие.<sup>11</sup> Приетата от организацията политика е определяща за доброто управление.<sup>12</sup> Политиката е провежданата от държавата и правителството генерална линия на икономически действия, придаване на желаното направление на икономическото предприятие. В икономическата политика намира отражение реализираният от правителството курс на управление.<sup>13</sup>

В литературата по социална психология<sup>14</sup> и социално управление<sup>15</sup> индивидът се представя като социално същество, което има стойност само в колектива. Според К. Каменов „Социалната стойност на личността зависи не само от неговите лични и професионални качества, макар те да са определящи. За да може тя да нараства от значение е както социалната среда (групата), така и начинът на ръководене.“<sup>16</sup> Неопределеността на средата и личността създават допълнителни затруднения на управлението.

Социалната политика (social policies) е сред приоритетите на Европейския съюз. Тя осигурява устойчивост и просперитет. Адаптирането към обществените процеси и предизвикателства се подпомага с помощта на редица мерки насочени към публичния и частния сектор, които включват финансови и социални инвестиции.<sup>17</sup> Специално внимание на икономическата и социалната политика е отделено в дял VIII и X на Договора за функциониране на

---

<sup>11</sup> Ангелова, Кр. Публични политики и устойчиво развитие на обществото//Юбилейна международна научна конференция „Стандарти и предизвикателства пред публичната администрация през XXI век“, Свищов, 3-4 май, 2013, с. 317.

<sup>12</sup> За подробности виж Танев, Т. Анализ на публичните политики – наука за създаване на конкретните политики, 2008 ; Hristova, R. Power and behavior in strategic management// Problems and prospects of development of economy and management. Materials of the II international scientific conference on December 3–4, 2014, Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ», pp. 230.

<sup>13</sup> За подробности Райзберг, Б. Государственное управление экономическими и социальными процессами, Москва, Инфа-М, 2013, с.83.

<sup>14</sup> Fromm, E. Character and the Social Process, Appendix to Fear of Freedom, Routledge, 1942.

<sup>15</sup> Каменов, К.,Е. Йорданова, Администриране и управление в публичната администрация, В. Търново, 2014.

<sup>16</sup> Пак там, с. 102.

<sup>17</sup> Social policies, Social Europe guide, European Union, 2013, Volume 5, с. 125.

Европейския съюз<sup>18</sup>. Тези политики допринасят за постигане на основните цели на общността.

Приемането и развитието на политиките е свързано с действащата нормативна база. Едно от най-популярните определения за правна норма е „общо правило за поведение“. Тя определя вида и положението на субектите, създава съответните режими, урежда определени отношения.

Правната норма е насочена към поведението на индивида и е основа за възникване на правоотношението (връзка) в социалната общност.<sup>19</sup> Характерно за правната норма е, че се основава на юридически факти, и по този начин се превръща в общозадължително правило за поведение.

Цв. Дилков<sup>20</sup> разделя законите на естествени и изкуствени, като приема, че действието им може да се осъществява ”сляпо (закопи на природата) или в съответствие с психологическите особености на хората (закопи на общуването между хората), постепенно превръщайки се в тенденции”.

Обвързващата сила на правото е заложена в неговата философия на обществен регулатор. Нормативните източници са насочени към уредба на социално-икономическия живот. Промените, които времето налага в обществото, водят до промени и в целта и смисъла на съответните норми, в този случай трябва да се прибегва до разширително прилагане.

Компенсаторният механизъм на политиките и нормативната база работи успоредно със съдебната среда. Нещо повече, той участва във формирането на тази среда, създава материални и процесуални условия за съществуване и развитие на отношенията в управлението.

### **III. Развитие на управленските отношения в условия на съдебство**

Управленското общуване като сложен и динамичен процес се състои от множество отношения<sup>21</sup>. Те се проявяват между:

- Субект на управление

Това е ръководителят, който е овластен да взема управленски решения и оказва въздействие за изпълнението им. От действията на ръководителя зависи изпълнението на организационните цели. Негова е ролята в поддържането и развитието на отношенията в управлението.

- Обект на управление

Под обект на управление се има предвид отделният индивид, група или екип, върху който се оказва въздействие за постигане на поставените в организацията цели. Участието на обекта на управление в общуването и съответният вид отношения зависят от неговия потенциал и политиката, приета от ръководството на организацията.

Субектът на управление и обектът на управление са предпоставката за управленско общуване, но не са достатъчно условие. В организационната дейност за изпълнение на поставените цели участие вземат съдебтели с

<sup>18</sup> Договор за функциониране на европейски съюз, Официален вестник на Европейския съюз, С 326/26.10.2012.[http://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/HTML/?uri=OJ:C:2012:326:FULL&from=BG#C\\_2012326BG.01004701](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/HTML/?uri=OJ:C:2012:326:FULL&from=BG#C_2012326BG.01004701)

<sup>19</sup> Павлова, М. Гражданско право обща част, София, 2002, с. 156-163.

<sup>20</sup> Дилков, Цв. Бизнес риск, Свищов, АИ Ценов, 2011, с. 24.

<sup>21</sup> Емилова, И. Проявления на междуличностните отношения в организацията//Бизнес управление, бр. 2, 2014, с. 5.

различни мотиви, интереси, намерения.<sup>22</sup> Едни от тях работят за осъществяване на поставените цели, други - против; някои са активни, други пасивни. Задача на управлението е да въздейства на съдебателите да работят за осъществяване на поставените цели и в полза на общия резултат, а негативите в него да се сведат до минимум.

Да се постави системата на съдебателството пред тази на управлението предполага липса на управление или неадекватно такова. Въздействието на управлението върху подсистемите на съдебателство се формира в съответствие с поставените цели на база умения, професионализъм и мотивация. Съдебателството работи както в полза, така и против общия резултат на организацията. Изгражда се в процеса на общуване и води до създаване на отношения, които могат да бъдат представени, като (виж фиг. 1):

- Човешки отношения – това е най-широката категория отношения. Те са отражение на социалната среда, в която е поставен човек. По тази причина, изследователи<sup>23</sup> на човешкото поведение в управлението ги приемат като възможни само между субекти, намиращи се на едно ниво в йерархията на управлението. Това са вид неформални отношения, които се характеризират с по-голяма свобода на поведението. При този вид отношения „според К. Каменов „...подобни организации се радват на висока социална активност на човешкия фактор, регулатор в отношенията са моралните ценности, а прякото ръководене се измества в значителна степен от координиращите действия на ръководителите”<sup>24</sup>. Й. Петрова<sup>25</sup> представя равнопоставеността в организационните отношения, като основен начин за баланс между личността и групата. Това, според нея, се постига чрез приетата от ръководителя роля, която му позволява да прецени и насочи личностния потенциал на подчинените в желана посока.

В човешките отношения проличават индивидуалните ценности, които са основа за общуването в управлението. Нравствените измерения в общуването трябва да са приоритет и база за развитието на отношенията.<sup>26</sup> Този вид отношения се поддават най-лесно на влияние от страна на съдебатели, поради водещата роля на личната ценностна система.

- Функционални отношения – това са отношенията, които са цел на субекта на управление по отношение на обекта на управление във връзка с изпълнение на дейностите и задачите в организацията. При този вид отношения се наблюдава по-голяма устойчивост. Те са свързани със „строги служебни предписания”, а „результатите от тях е в голяма степен са прогнозируеми, защото са технологично предопределени”. „Замяната обаче на човешките отношения с функционални ни отдалечава от системата на моралните ценности. Това да се направи човек придатък на предварително замислена технологична схема, като че ли не е най-подходящият начин за разкриването на творческия му потенциал.”<sup>27</sup>

<sup>22</sup> Каменов, К. За философията на съдебателството и поведението в социалните структури//Икономическа мисъл, 2012, бр. 6, с. 5.

<sup>23</sup> Каменов, К. Управленският процес, В. Търново, Абагар, 2003, с. 15-17.

<sup>24</sup> Пак там с. 17

<sup>25</sup> Петрова, Й. Несъответствия при съчетаване на индивидуалното и груповото поведение в организацията//Диалог, 2012, бр. 4, с. 69.

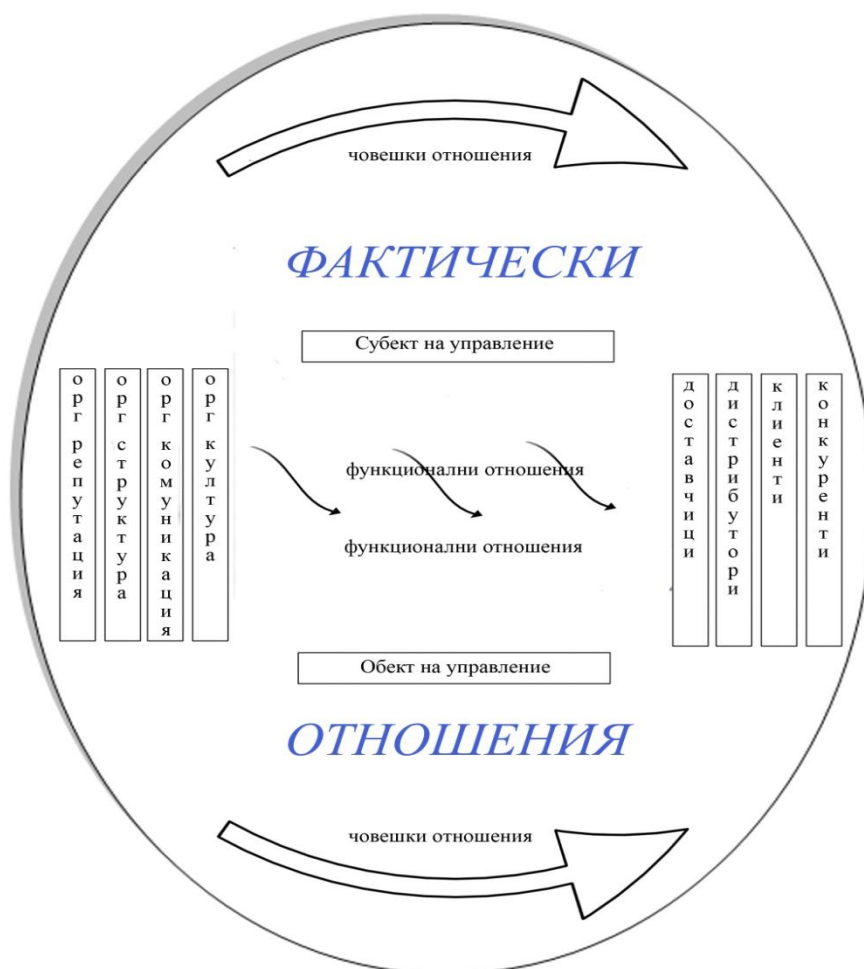
<sup>26</sup> Йорданова, Е. Философски аспекти на управленското общуване//Международна научна конференция „Социалните науки и икономиката”, Свищов, 31.10.2014, т.1, с. 95-97.

<sup>27</sup>Цит. по Каменов, К. Управленският процес, В. Търново, Абагар, 2003, с. 15.

Като се има предвид еволюцията на общуването и сложните процеси, които могат да възникнат в управленската система не може да се даде приоритет нито на човешките отношения, нито на функционалните отношения. Човешките отношения присъстват в управлението и не могат да бъдат моделирани от функционалните до степен елиминиране. „Ако се прилагат строги правила и предписания е възможно да не се отразят промените в средата – социални и икономически, както и нагласата на самите изпълнители”<sup>28</sup>

Тук съдеятелството е необходимост и се ползва както от политико-правна закрила, така и от личните и професионални дейности на индивида и групата. Функционалните отношения са основен тип отношения в организационното развитие. За тяхното развитие и съществуване съдеятелството е от съществено значение; това се отнася за заинтересованите страни и такива с неутрална позиция, но имащи пряка връзка с крайния резултат.

Резултати от този вид отношения се наблюдават в организации със серийно и непрекъснато производство, бизнес администрации, публични администрации.



Фигура 1. Управленски отношения

<sup>28</sup>Каменов, К.,Е. Йорданова, Администриране и управление в публичната администрация, В. Търново, 2014, с. 141.



- Фактически отношения - това са отношенията, в резултат на срещането между човешки и функционални отношения. Предмет на интерес са от страна на изследователи в областта на правото, социологията и управлението. Въведени са като легално понятие с чл. 15, ал. 1 на Търговски закон<sup>29</sup>.

Фактите са явления, събития от действителността. Приема се, че това са постъпки или обстоятелства, които действително са се случили<sup>30</sup>. Свързването им в отношение ги поставя в зависимост с други явления. Характерно е, че те могат да се проявят само между физически лица, отношения между предмети не могат да съществуват.

В правната литературата фактическите отношения са определени като основен нематериален елемент на организацията, извън нея те нямат стойност. Това схващане се приема от О. Герджиков, А. Калайджиев, Ал. Кацарски. Според Г. Стефанов<sup>31</sup> те са „най-ценния и същевременно най-деликатния елемент”.

Фактическите отношения не могат да се отделят от човешките отношения и функционалните отношения. Те са резултат от двата вида, тъй като човешките отношения присъстват във функционалните, а функционалните не могат да изпълнят в чист вид очакванията заложи в тях. Фактическите отношения се проявяват като:

#### • **Вътрешни**

Вътрешните фактически отношения са съдържателната страна на организацията, те създават нейната полезна стойност и са основа за стабилни външни отношения. Всеки един от посочените компоненти на фактическите отношения е свързан с най-ценния ресурс в организацията – човешкия фактор. Стойността му се реализира единствено в границите на организацията чрез взаимодействието с останалите ѝ елементи.

Такива са:

*Организационна репутация* - това е проектираното в обществото съответствие между индивидуални и организационни ценности, които се изразяват в личностното удовлетворение. Проявява се чрез слушане, анализ, влияние. Според изследователи<sup>32</sup> това е идентичността на организацията, нейната същност и действителна стойност на осъществяваната дейност.

*Организационна структура* – въпросът за организационната структура е един от основните в управленската наука. На много места понятията „организация” и „управление” могат да се срещнат като синоними. Организацията като система представлява съвкупност от елементи, поставени в определени граници и връзките между тях. Организационната структура се свежда до ред, подреденост и взаимодействие между компонентите в организацията<sup>33</sup>. Това което създава организационната структура, са устойчивите вътрешни връзки.

*Организационна комуникация* – Общественият начин на живот налага общуването или комуникацията (communication). Разделянето на обществото и

<sup>29</sup> Търговски закон, В сила от 01.07.1991 г. Отражена деноминацията от 05.07.1999 г., Обн. ДВ. бр.48 от 18 Юни 1991г., изм. ДВ. бр.27 от 25 Март 2014г.

<sup>30</sup> За подробности виж Колева, С., Ст. Михайлов. Факти социални// Енциклопедичен речник по социология, София, 1996, с. 544-545.

<sup>31</sup> Стефанов, Г. Основи на гражданското право, В. Търново, Абагар, 2007, с. 45.

<sup>32</sup> [http://www.corporate-prestige.com/reputation-management\\_1\\_2](http://www.corporate-prestige.com/reputation-management_1_2) /последно влизане 08.11.2014/

<sup>33</sup> Каменов, К. Основи на управлението, В. Търново, Абагар, 2012, с.83-86.

социума от комуникацията е невъзможно. Известни са много модели на комуникация, в специализираната литература организационната комуникация се определя като „информационно взаимодействие”<sup>34</sup>. Добрата комуникация е в основата на управленското общуване.

*Организационна култура* – Съществуват много виждания за културата в организацията. Някои изследователи я представят като съвкупност от принципи, правила, норми на поведение. Поставена е на последно място, но това не бива да омаловажава нейното значение за отношенията и общуването в управлението. В нея се съчетават индивидуални и социални ценности, налагат се организационни норми и се проявяват в символи. Според Е. Йорданова тя е водеща „в изграждането и усъвършенстването на новите социално-икономически отношения в обществото в условията на глоболизираща се икономика на ХХI век”<sup>35</sup>

Смисълът на понятието „организационна” е на „качествена характеристика”<sup>36</sup>, произлизащи от гръцките думи „*ὄργανον*” – инструмент и „*ἔργον*” – работа, действие. В съчетаването ѝ с репутация, структура, комуникация, култура се формират и съответните отношения.

#### • **Външни**

Външните фактически отношения кореспондират с обкръжаващата среда на организацията. Като отношения извън организацията те се поддават по-трудно на управление и контрол. Свързани са с основната ѝ дейност и могат да бъдат представени като:

*Доставчици* – Дейността на организацията става възможна със съдействието на доставчиците. Те снабдяват организацията с необходимите суровини и услуги<sup>37</sup>. Заедно с организацията те работят за постигане на нейните цели, по тази причина се приемат за ключови фигури, с помощта на които се създава добавена стойност.

*Дистрибутори* – Предметът на дейност в организацията добива популярност и достига до пазара чрез дистрибуторите. Те са вид посредници между организацията и пазара<sup>38</sup>. На тях организацията доверява резултата от своята дейност.

*Клиенти* – Клиентите са крайните потребители на продукта/услугата на организацията. За тях организацията развива своята дейност, без тях тя няма да получи пазарен дял и оценка. Интересите им са обект на защита от европейското и националното законодателство.<sup>39</sup>

*Конкуренти* – Това са организации, които имат същия предмет на дейност. Заедно с предходните три елемента конкурентите създават привлекателността на отрасъла. М. Портьър вижда в конкурентите „най-мощната сила за създаване развитие на човешката дейност по по-добър начин”<sup>40</sup> В дял VII на Договора за функциониране на Европейския съюз са уредени правила относно конкуренцията.

<sup>34</sup> За подробности виж Бакърджијева, М. Бизнескомуникации, Свищов, АИ, 2007, с. 18.

<sup>35</sup> Йорданова, Е. Управленски отношения и етични ценности, Стопански свят, 2011, с. 85.

<sup>36</sup> Вж. Емилова, И., Хр. Сирашки, Фирмена култура, АИ Свищов, 2013, с. 11.

<sup>37</sup> Сирашки, Хр. Управление на фирмата, Свищов, 2012, с. 20.

<sup>38</sup> Пак там с. 21.

<sup>39</sup> Договора за функционирането на Европейския съюз, Официален вестник на Европейския съюз, С 326/1, 26.10.2012; Закон за защита на потребителите, Обн., ДВ, бр. 99 от 9.12.2005 г., в сила от 10.06.2006 г. ... , изм. и доп., бр. 61 от 25.07.2014 г., в сила от 25.07.2014 г.

<sup>40</sup> Porter, M. On competition, Updated and Expanded Edition, 2008, pp. 5-6.

Така представени външните фактически отношения напомнят за факторите на средата на организацията. Отличителното е, че тук се има предвид не физическият или юридически субект, а отношенията, които протичат между тях и организацията. Фактическите отношения се явяват част от организационното единство и реалното проявление на дейностите, протичащи в организацията.

Логическата подреденост на отношенията следва целта и интереса на организацията. Човешките отношения са в основата на управленските, между субекта и обекта на управление протичат функционални отношения, които се ограничават от фактически отношения. Фактическите отношения са израз на социалната ангажираност към обществото. Общият резултат се постига по пътя на социалната отговорност, която е заложена във фактическите отношения.

Развитието на фактическите отношения в организацията е подвластно на съдебната среда. Вътрешните фактически отношения са ориентирани към подсистемите с позитивно и негативно действие на съдебното. Ползват се от тяхното влияние, като управленското общуване е поставено в условия на относителна определеност и яснота. Външните фактически отношения се разпределят между четирите подсистеми на съдебното, тук се намесват и съдебници с неутрално влияние и такива, нямащи отношение към общия резултат. Управленското общуване и формиралите се от него отношения, поставени в съдебна среда определят общия резултат на организацията. Въздействието на управленското общуване върху съдебниците изгражда и конкретни отношения. Възможно е да се запази и увеличи позитивното, да се намали негативното, да се премине от негативна към неутрална позиция, да се формира негативно съдебничество и др.

Отличителна характеристика на посочените видове отношения е тяхната *казуалност и абстрактност*. Казуалността е поводът, основанийето за настъпване и проявление на даден вид отношения в управлението. Отношение, независимо от вида му, без причина не може да съществува. Причинната връзка в отношенията е свързана с мисията и целите на организацията. Мотивите и целите за влизане в определени отношения са индивидуални. Абстрактността е свързана с кръга на включените в отношенията, те не могат да бъдат изчерпателно изброени.

Съдебниците създадени в миналото работят за управленското общуване и развитието на отношенията в настоящето. Управленското общуване, като се ползва от съдебната среда, проектира условията за своето бъдеще.

**В заключение** на направеното изследване е представена ролята и значението на съдебната среда за развитието на управленското общуване. Разгледано е управленското общуване в съдебна среда, отношенията в управлението и техни характеристики в условия на съдебничество. Очертани са възможности за въздействие на съдебниците.

Изводи, които могат да се направят са :

- ✓ Управленското общуване се развива в съдебна среда, която е определяща за постигането на общ резултат;
- ✓ Управленското общуване формирано в съдебна среда е основа за проявяващите се отношения в управлението;
- ✓ Управленското общуване формира своите съдебници.

**Цитирана литература:**

1. Ангелова, Кр. Публични политики и устойчиво развитие на обществото//Юбилейна международна научна конференция „Стандарти и предизвикателства пред публичната администрация през XXI век”, Свищов, 3-4 май, 2013.
2. Асенов, А. Фирмен мениджмънт, В. Търново, 2012.
3. Асенов, А., С. Стоянова, Мениджмънт и бизнес, В. Търново, Фабер, 2013.
4. Бакърджиева, М. Бизнескомуникации, Свищов, 2007.
5. Дилков, Цв. Бизнес стратегии, 2011.
6. Емилова, И., Хр. Сирашки, Фирмена култура, Свищов, 2013.
7. Емилова, И. Проявления на междуличностните отношения в организацията// Бизнес управление, АИ Ценов, Свищов, 2014, № 2.
8. Илиева, С. Организационна култура: Същност, функции и промяна, 2006.
9. Йорданова, Е. Организационна култура и етични ценности// Диалог, 2010, № 4.
10. Йорданова, Е. Управленски отношения и етични ценности// Стопански свят, 110, 2011.
11. Йорданова, Е. Философски аспекти на управленското общуване//Международна научна конференция „Социалните науки и икономиката”, Свищов, 31.10.2014, т.1.
12. Каменов, К. Управленският процес, В. Търново, 2003.
13. Каменов, К. Основи на управлението, В. Търново, 2012.
14. Каменов, К. За философията на съдебното и поведението в социалните структури//Икономическа мисъл, 2012, № 6.
15. Каменов, К. Поведение и отношения в социалните структури// Годишник СА, Свищов, 116, 2013.
16. Каменов, К. Себепознанието и съдебно – основа за професионален и управленски успех, В. Търново, 2013.
17. Каменов, К. Съдебната среда – източник на социална активност или фактор за мотивирана пасивност// Годишник СА, Свищов, 117, 2014.
18. Каменов, К., Е. Йорданова, Администриране и управление в публичната администрация, В. Търново, 2014.
19. Колева, С., Ст. Михайлов. Факти социални// Енциклопедичен речник по социология, София, 1996.
20. Павлова, М. Гражданско право – обща част, София, 2002.
21. Панайотов, Д. Организационно поведение – новите парадигми на човешкото развитие, София, 2013.
22. Петрова, Й. Несъответствия при съчетаване на индивидуалното и груповото поведение в организацията//Диалог, № 4 2012.
23. Сирашки, Хр. Управление на фирмата, Свищов, 2012.
24. Стефанов, Г. Основи на гражданското право, В. Търново, 2007.
25. Стоянова, С. Ефективно управление на организацията като социална система в динамична среда// Годишен алманах научни изследвания докторанти, АИ „Д. Ценов”, Свищов, 3, 2010.
26. Танев, Т. Анализ на публичните политики – наука за създаване на конкретните политики, София, 2008.

27. Rayzberg, B. Gosudarstvennoye upravleniye ekonomicheskimi i sotsial'nymi protsessami, Moskva, Infa-M, 2013. Райзберг, Б. Государственное управление экономическими и социальными процессами, Москва, 2013.

28. Fromm, E. Character and the Social Process, Appendix to Fear of Freedom, Routledge, 1942.

29. Hristova, R. Power and behavior in strategic management// Problems and prospects of development of economy and management. Materials of the II international scientific conference on December 3–4, 2014, Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ».

30. Porter, M. On competition, Updated and Expanded Edition, 2008.

31. Договора за функционирането на Европейския съюз, Официален вестник на Европейския съюз, С 326/1, 26.10.2012.

32. Договора за Европейския съюз, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2012:326:FULL&from=BG> /10.01.2015/]

33. Закон за защита на потребителите, Обн., ДВ, бр. 99 от 9.12.2005 г., в сила от 10.06.2006 г. ... , ., изм. и доп., бр. 61 от 25.07.2014 г., в сила от 25.07.2014 г.

34. Търговски закон, В сила от 01.07.1991 г. Отражена деноминацията от 05.07.1999 г., Обн. ДВ. бр.48 от 18 Юни 1991г., ... изм, изм. ДВ. бр.27 март 2014.