

# ВЛИЯНИЕ НА НАВИЦИТЕ ВЪРХУ УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС

Ас. д-р Станимир Бернардос Славос

**Резюме:** Управленският процес е насочен към постигането на цели. Върху неговата реализация оказват влияние множество фактори, едни от които са навиците на управляващи и подчинени. Съзнателно или подсъзнателно те диктуват поведението на хората в личен и професионален план. Когато личностните и трудовите навици оказват положително или отрицателно влияние върху начина на вземане на решения, изпълняването на конкретни задачи, постигането на цели и т.н., това може да доведе до ефективен или неефективен управленски процес. Комбинацията от положителни и отрицателни навици поставя хората в различни ситуации в работна среда, което налага и различна управленска намеса. Мениджърите трябва да търсят възможности за управление както на своите, така и на навиците на подчинените си. Това изисква, на преден план те да покажат своите лидерски умения, както и да познават начина, по който се формират навиците на хората.

**Ключови думи:** личностни навици, трудови навици, управленски процес, организационно поведение.

**JEL:** M12.

## Увод

Управленският процес е насочен към постигането на определени цели. Както управляващите, така и подчинените се ръководят от професионалния си опит, знанията, уменията и способностите, но и от най-различни навици. Навиците на хората са различни и оказват различно влияние върху управленския процес. За да се постигнат конк-

## **ВЛИЯНИЕ НА НАВИЦИТЕ ВЪРХУ УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС**

---

ретни цели, понякога се налага, мениджърите да управляват навиците на своите подчинени.

**Обект** на изследване са навиците на мениджъри и подчинени в бизнес организациите.

**Предмет** на изследване са личностните и трудовите навици в управленския процес.

Настоящата статия има за **цел** да представи някои основни управленски моменти относно положителното и отрицателното влияние на навиците върху реализацията на управленския процес.

Основните поставени **задачи** са:

- изясняване същността на навиците;
- описание на различни видове навици;
- изясняване на влиянието на навиците в управленския процес;
- разкриване на възможности за управление на навиците при реализацията на управленския процес.

### **1. Характеристика на навиците**

Реализацията на управленския процес е насочена винаги към постигането на определени цели, което в крайна сметка го определя като ефективен или неефективен. Въпрос на управленска политика е как ще се решат различните проблеми, които могат да попречат на неговата реализация (Каменов, 2009, с. 7). Един от проблемите, с който могат да се сблъскат управляващите, са именно собствените навиците и тези на техните подчинени. Поради това първо ще изясним понятието навик.

Според тълковния речник<sup>1</sup> навикът е умение, създадено чрез упражнения и повторение.

В речник по психология навикът е „автоматизирана, устойчива, проста или комплексна форма на действие и дейност. Навикът играе

---

<sup>1</sup> <http://rechnik.info/%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%BA> (дата на последно посещение 19. 07. 2017г.)

ролята на подбуда към действие, отличава се, както потребността, с тенденция към натиск към реализация, т.е. в основата на навика лежи потребността от извършване на определени действия“ (Речник по психология, 1989, с. 299).

Джон Пиърс разглежда навика като „заучено поведение, което се повтаря често и произлиза от латинската дума *habitus*, означаваща „обичай“. Терминът покрива широк обхват от поведения, включително ритуали, тикове и натрапливости“ (Пиърс, 1997, с. 9-10).

Според Дан Роуби „навик е придобит модел на поведение, който редовно се следва, докато стане почти неволен (автоматичен)“ (Роуби, 2003, с. 14).

Вера Пайфър описва навика като „точно установено действие, отнесено към определена ситуация“ (Пайфър, 2005, с. 12).

Новиков разглежда структурата на личността на три основни равнища. На първото равнище се оформя идентичността на личността. На второто равнище се оформят знания, умения и навици. На третото равнище се развиват психични процеси, волята на личността и нейното емоционално развитие. И трите равнища имат отношение към поведението на личността (Новиков, 2010, с. 3).

Според А. Черняк нормалният рационален човек обичайно получава възможности и време, за да анализира своите действия и решения, базирани на своя опит и убеждения. Но хората обикновено вземат решения, без да се налага да размишляват върху това, за да спестят време. Тогава те прилагат свои навици, които са заучени по-рано и отговарят на стила им на вземане на решения (Черняк, 2012, с. 88).

Навиците, както и уменията, са в резултат на действия на повторения. Те могат да са явяват като способ за достигане на определени цели и задоволяване на различни потребности. Поради това навиците играят ключово значение за формиране на социалното и моралното поведение (Яковлева, 2012, с. 116).

Други учени са на мнение, че те „възникват, защото мозъкът ни постоянно търси начини да спести усилия. Ако зависи от него, мозъкът ще се опита да превърне почти всички редовно изпълнявани дейности

## ВЛИЯНИЕ НА НАВИЦИТЕ ВЪРХУ УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС

---

в навик, защото така ще има възможност повече да почива“ (Дюиг, 2013, с. 39). През годините са правени редица експерименти, които имат за цел да разкрият как действат навигите и каква е тяхната роля върху поведението на човека. Със съществена значимост в тази насока са изследванията на Лари Скуайър<sup>2</sup>. „Експериментите на Скуайър, предизвикали революция в схващанията на научната общност за работата на човешкия мозък, тъй като доказали, че е възможно, човек да се учи и да прави неосъзнавани избори, без да си спомня нищо за самия процес на вземанията на решенията“ (Дюиг, 2013, с. 48). „Почти всеки нов експеримент потвърждава откритията на Скуайър: навигите са мощни, но деликатни конструкции. Те могат да се формират несъзнателно или да бъдат изградени целенасочено. Често се появяват без наше съгласие, но пък могат да бъдат реконструирани. Освен това определят живота ни в много по-голяма степен, отколкото подозираме – толкова са силни, че мозъкът често се поддава на въздействието им, загърбвайки всичко друго, дори здравия разум“ (Дюиг, 2013, с. 49).

В. А. Иванников обвързва навигите с мотивацията. Според него мотивацията като специфична човешка дейност от гледна точка на съзнанието отразява намеренията на човека, предизвикани от външни или вътрешни подбуди, включени в процеса на извършване на определена дейност. Както всяко действие, то може да бъде автоматизирано, превръщайки се в мотивационен навик. Този навик създава илюзия в съзнанието, поради която мотивът може непосредствено да предизвика определено поведение (Иванников, 2014, с. 52).

Също така може да определим навика като „пресечната точка между знанието, умението и желанието. Знанието е теоретическата парадигма – какво да се направи и защо. Умението е как да се направи, а желанието е мотивацията, искането да се направи. За да се превърне нещо в навик, трябва да са налице и трите съставни части“ (Кови, 2015, с. 71).

---

<sup>2</sup> Лари Скуайър е специалист по паметта.



*Източник: Кови, С. Седемте навика на високоефективните хора.*

*Фигура 1. Ефективни навизи*

Общото, което обединява горепосочените автори, е, че според тях навизите оказват влияние върху поведението на хората. Основен извод, който можем да направим, е, че навизите са съзнателни или подсъзнателни повтарящи се действия, които оказват влияние върху личната и трудовата активност на хората. Поради това считаме, че навизите оказват роля и при начина на вземане на решения, изпълняването на конкретни задачи, постигането на цели и реализацията на управленския процес като цяло.

## **2. Видове навизи**

Навизите на хората са най-различни. Ще се спрем на някои основни групи (Фигура 2).

## ВЛИЯНИЕ НА НАВИЦИТЕ ВЪРХУ УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС



Фигура 2. Видове навици

Според това дали се формират в трудова или извънтрудова среда, навиците биват:

- личностни – те се формират извън работна среда и започват с раждането на хората, после в детската градина, училище, семейна среда, срещи с приятели и т.н. Примери за такива навици са ставането сутрин, пиенето на кафе, пушенето на цигари, навременното идване на работа или постоянно закъсняване, начинът по който комуникираме, изграждането на хранителен режим и т.н.

- трудови – считаме, че те се формират в работна среда. Според Министерството на образованието на Онтарио, Канада<sup>3</sup>, трудовите навици са: безопасна работа, съвместна дейност, надеждност, организираност, независима работа, инициативност, самозащита, обслужване на клиенти и предприемачество. Считаме, че към тях можем да добавим още начина, по който се концентрираме, начина, по който вземаме решения, водене на бизнес преговори, начина по който изпълняваме поставените ни задачи, отношение към колеги, организиране на работни приоритети, инициативност, креативност, постоянство и др.

<sup>3</sup> <http://www.skills.edu.gov.on.ca/OSP2Web/EDU/DisplayWorkHabit.xhtml>  
(Последно посещение на сайта: 19.07. 2017г.)

Според влиянието им върху личния или трудовия живот на хората навиците биват:

- положителни. От гледна точка на личния живот те водят до по-добър начин на живот, по-добро здраве, по-високо самочувствие и т. н. От гледна точка на трудовия живот те спомагат за оптимизиране на работния процес, намаляват стреса на работното място, създават рутина в работата, спестяват време и енергия, създават усещане за комфорт и т.н.;

- отрицателни. От гледна точка на личния живот те водят до по-лош начин на живот, ниско самочувствие, различни зависимости към алкохол, цигари и наркотични вещества и т.н. Всеки един човек изразява своята личност чрез делата и действията си. Отрицателните навици могат да навредят на това изразяване (Melnikova, 2015, с. 16). От гледна точка на трудовия живот те водят до допускане на грешки, загуба на време, енергия и ефективност, взимане на грешни решения, засилване на стреса на работното място, създаване на конфликти, неизпълнение на поставени задачи и цели и т.н.

Според степента на устойчивост навиците биват:

- устойчиви – това са тези навици, които трудно могат да бъдат променени;

- неустойчиви – те значително по-лесно могат да бъдат заменени.

Според Яковлева навиците биват (Яковлева, 2012, с. 116):

- прости навици – те са средство за формиране на стереотипно поведението при функционирането на обществените отношения;

- сложни навици – те са активна форма на отражение на потребностите на живот и оказват влияние върху поведението на човека и върху свободата при избора на конкретна постъпка.

Според Роуби навиците биват (Роуби, 2003, с. 17):

- основни навици – тези, които поддържат всичките останали навици;

- първостепенни навици – тези, които имат особено значение за постигането на главните цели в живота;

## **ВЛИЯНИЕ НА НАВИЦИТЕ ВЪРХУ УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС**

---

- поддържащи навици – тези, които осигуряват подкрепа на първостепенните навици.

Като извод може да посочим, че горепосочените основни групи навици оказват влияние в една или друга степен както върху личния живот на хората, така и върху трудовото им поведение и управленския процес като цяло. В живота си хората могат да комбинират различни навици. Поради това е възможно, човек да притежава трудов или личен навик, който да е положителен, да е устойчив, сложен и да има поддържащо значение. В следващата точка ще опишем по-конкретно влиянието на различните навици върху управленския процес.

### **3. Влияние на навиците върху управленския процес**

Считаме, че независимо от вида на навиците най-важно за управленския процес е дали те оказват положително или отрицателно влияние. Навиците са субективна категория за хората и поради това за едни те са положителни, а за други отрицателни. От гледна точка на реализацията на управленския процес мениджърът е този, който определя кои навици имат положително и кои отрицателно влияние. Поради това ще опишем някои основни моменти относно тяхното влияние.

Управляващи и управлявани могат да притежават както положителни, така и отрицателни навици. Това оказва влияние върху реализацията на управленския процес, което води до възникването на различни управленски ситуации. Така се налага различна управленска намеса. Най-добрият вариант е, когато ръководители и подчинени имат изградени положителни личностни и длъжностни навици. Съответно най-лошият вариант е, когато и ръководители, и подчинени имат изградени отрицателни личностни и длъжностни навици. Посочените два варианта според нас са крайни. Поради това считаме, че в организациите както ръководители, така и подчинени притежават комбинация между личностни (положителни или отрицателни), и трудови (положителни или отрицателни) навици. В управленския процес са



възможни и други ситуации на частично съвпадение или разминаване на навици, които предполагат друга управленска намеса. Също така при описанието на трудовите навици и различните управленски ситуации могат да се включат и други променливи, които да задълбочат още повече анализа на поведението на хората от гледна точка на управленския процес.

Според нас както личностните, така и трудовите навици оказват влияние върху поведението на хората. От една страна, навиците, създадени извън работната среда, могат да окажат влияние върху управленския процес. От друга страна, навиците, създадени на работно място, могат да окажат влияние върху личния живот на хората. Също така и двете групи заедно могат да окажат влияние върху поведението на хората извън работна среда. Когато двете групи влияят върху постигането на целите и реализацията на управленския процес, това оказва влияние върху организационното поведение. То от своя страна „е насочено към изучаване на поведението на човека и човешките групи, когато се намират в трудова среда“ (Сирашки, Емилова, 2012, с. 8).

За нас е важно, как личностните и трудовите навици могат да окажат влияние върху управленския процес. Как личностните навици могат да окажат положително влияние върху управленския процес?

Когато човек идва навреме на работа и не закъснява и това се е превърнало в навик, това оказва положително влияние от гледна точка на работното време.

Изграждането на здравословен начин на живот води след себе си до по-добро здраве. Това значително може да намалее отсъствието от работа поради различни заболявания.

Когато човек си ляга рано и успява да се наспи добре и това се е превърнало в навик, то той би бил по-работоспособен и по-концентриран на следващия ден, което ще е в негова полза при изпълняване на служебните му задължения.

Как личностните навици могат да окажат отрицателно влияние върху управленския процес?

## **ВЛИЯНИЕ НА НАВИЦИТЕ ВЪРХУ УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС**

---

Системното закъсняване за работа, което се е превърнало в навик, оказва влияние от гледна точка на загубата на работното време. Също така, ако един човек закъснява, а други не, това може да се окаже предпоставка за конфликт с управляващи или колеги.

Пушенето на цигари се разглежда като отрицателен навик от гледна точка на здравето. Но също така постоянното пушене на цигари по време на работа оказва влияние върху загубата на работно време.

Ако някой е изградил свой хранителен режим като навик, който не съответства с почивките за отдих и обяд по време на работа, това също може да доведе до загуба на работно време, ако човекът реши да спазва своя хранителен режим.

Зависимостта към алкохол и наркотични вещества оказва влияние върху здравето на хората. Това може да наруши тяхното здравословно състояние, концентрация, начин на изпълняване на служебните задължения, постигането на цели и т.н.

Как трудовите навици могат да окажат положително влияние върху управленския процес?

Когато безопасната работа се превърне в навик, това може да окаже влияние върху управленския процес. Използването на предпазни средства, спазване на инструкции за безопасност на работното място могат да спестят доста неприятности и контузии на хората, които биха могли да доведат до отсъствие от работа.

Превръщането в навик на организирането на работното време може да окаже положително влияние, да съкрати сроковете за изпълнение на поставени задачи и реализация на цели.

Ако при водене на бизнес преговори правилният етикет в комуникирането се е превърнал в навик, това може да окаже положително влияние и може да доведе до сключването на сделки.

Как трудовите навици могат да окажат отрицателно влияние върху управленския процес?

Ако лошото организиране на работното време се е превърнало в навик, това има отрицателен ефект върху управленския процес,

защото може да доведе до загуба на работно време и неизпълнение на поставените цели.

Ако системно не подреждаме поставените задачи по приоритет и това се е превърнало в навик, то това може да доведе до непостигането на цели.

Системното неспазване на трудовата дисциплина ако се превърне в навик, може да доведе до отсъствие от работа поради трудова злополука. Това може да доведе до неспазване на срокове, непостигане на цели и до неефективен управленски процес.

В настоящата статия е трудно да опишем влиянието на всички личностни и трудови (положителни или отрицателни) навици върху управленския процес.

При описание на влиянието на навиците върху управленския процес можем да добавим и други видове навици (точка първа), които да задълбочат още анализа. Считаме, че навици, които са прости или сложни, основни, първостепенни или поддържащи, устойчиви или неустойчиви нямат отношение към това, дали те са положителни или отрицателни. Те по-скоро имат значение за отделния човек от гледна точка на тяхната важност. Също така те ще имат значение за мениджъра, когато реши да управлява навиците на подчинените си.

Понякога е трудно да се определи кои навици оказват по-голямо положително или отрицателно влияние върху управленския процес – личностните или трудовите. В повечето случаи би следвало, трудовите да имат по-голямо значение, но не е изключен и обратният вариант.

От изложеното можем да направим извода, че личностните и трудовите навици оказват влияние върху поведението. Това от своя страна оказва влияние върху начина на вземане на решения от страна на мениджъра и върху изпълняването на поставените задачи и достигането на цели от страна на подчинените. Положителното и отрицателното им влияние може да доведе до ефективен или неефективен управленски процес. Колкото и трудно да е, мениджърите трябва да управляват своите навици и тези на своите подчинени.

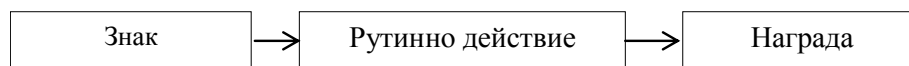
### 4. Възможности за управление на навиците

Под управление на навиците ще разбираме действия, насочени в посока на тяхното създаване или промяна. Навиците на хората не могат да се премахнат. Те „никога не изчезват. Те се кодират в структурите на мозъка и това е огромно предимство, тъй като би било ужасно неудобство да се учим да шофираме всеки път, преди да заминем на почивка. Проблемът е в това, че мозъкът не прави разлика между добри и лоши навици. Затова, ако имате някой лош навик, знайте, че той просто се спотайва у вас и просто чака подходящия знак и награда, за да се задейства“ (Дюиг, 2013, с. 42-43). Ръководителите се оказват „арбитърът“, който определя кои навици са отрицателни и кои положителни от гледна точка на управленския процес. Всяка една промяна на навиците може да доведе до съпротива, тъй като това поражда излизане от зоната на комфорт на отделния човек. В повечето случаи всеки ще се опита да запази старото положение, в това число и навици. Това създава предпоставки за конфликти. „При такива случаи е много трудно преодоляването на конфликтни ситуации без намесата на управлението. Тези конфликтни ситуации могат да бъдат свързани с наличието на стари навици и привички, особено в отношението към труда“ (Михайлова, 1972, с. 63). Поради това промяната в навиците изисква адекватна управленска намеса.

За да коригираме поведението на хората, можем да създадем положителни навици и да променим отрицателните. Това важи както за личностните, така и за трудовите, тъй като, както описахме в трета точка, и двата вида оказват влияние върху управленския процес. Считаме, че мениджърът има по-малка възможност за влияние върху личностните, отколкото върху трудовите навици. Поради това основните усилия трябва да са насочени към управление на трудовите навици. Също така възможността за тяхната промяна зависи от това, дали те са устойчиви или не, дали са основни, първостепенни или поддържащи, дали са прости или сложни и т.н. Важно е да се отбележи, че „навиците не са така стереотипни, строго фиксирани по съдържание и начин на протичане като инстинктите. Те по-лесно се променят в зависимост от обстоятелствата (едни действия отпадат, до-

пълват се с други, усложняват се), т.е. в еволюционното развитие нараства тяхната свобода (лабилност) или с други думи, възможности за изменения“ (Георгиев, 2003, с. 153).

За да можем да управляваме навиците на хората, първоначално трябва да знаем как действат те. Навиците „могат да бъдат пренебрегвани, променяни или заменяни. Но причината, поради която цикълът на навика е важно откритие, е, че той разкрива една базисна истина: когато се формира нов навик, мозъкът престава да участва пълноценно в процеса на вземане на решения. Престава да полага усилия и пренасочва вниманието си към други задачи. Ако целенасочено не се противопоставите на навика, ако не откриете нови навици, привичното поведение ще се разгърне автоматично. Но опознаването на механизма на навиците – на цикличната структура на навика – ни дава възможност, по-лесно да го контролираме. Научите ли се да „разглобявате“ един навик на съставлящите го компоненти, можете да го реконструирате, както пожелаете“ (Дюиг, 2013, с. 42). Навикът ще разглеждаме като процес, в който можем да обособим 3 основни етапа (Фигура 3)<sup>4</sup>:



Фигура 3. Цикъл на формиране на навик

„Този процес, протичащ в нашия мозък, е тристепенен цикъл. Той започва със *знак*, който подсказва на мозъка да превключи на автоматичен режим и какво поведение да избере. След това идва *рутинното действие*, което може да е физическо, ментално или емоционално. И накрая е *наградата*, по която мозъкът съди дали целият цикъл си заслужава да бъде запаметен за бъдеща употреба“ (Дюиг, 2013, с. 41). Поради това мениджърите, за да могат да променят собственото си поведение и поведението на своите подчинени, трябва да

---

<sup>4</sup> Фигурата е адаптирана по Чарлс Дюиг „Силата на навиците“, Хермес, 2013, с. 46

## ВЛИЯНИЕ НА НАВИЦИТЕ ВЪРХУ УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС

---

познават етапите на този цикъл, за да могат да създават положителни и да променят отрицателни навици.

Изграждането на навици трябва да е подчинено и на фирмената култура. Тя от своя страна „пронизва всичко – дейност, обноси, дизайн, стратегия и тактика в управлението и изпълнението на организацията“ (Асенов, Емилова, 2009, с. 81). Не би било редно да се изграждат навици, които да се разминават с вече създадената фирмена култура. Действията на ръководителя би трябвало да са насочени към създаването на позитивна култура и навици, които ще окажат положителен ефект върху управленския процес.

Най-правилният начин при създаването на определен навик е да се познава принципът на неговото действие. От посочения по-горе процес (Фигура 3) става ясно, че първоначално се започва със знак, след което се преминава към дадено рутинно действие и накрая се получава награда. При изграждането на навик има и един друг важен момент, възникването на копнеж. „Това обяснява силата на навиците: те създават невро-физиологични копнежи. В повечето случаи тези копнежи възникват толкова постепенно, че дори не си даваме сметка за съществуването им, затова и не осъзнаваме влиянието им. Но свържем ли знаците с определени награди, в мозъка ни неизменно се заражда несъзнаван копнеж, който задейства цикъла на навика“ (Дюиг, 2013, с. 75).

Както споменахме по-горе, под управление на навиците ще разбираме действия, насочени в посока на тяхното създаване или промяна.

При **създаването** на положителни навици ще използваме цикъла на навика (фигура 3).

*На първо място*, за да изградят положителни навици в своите подчинени, мениджърите трябва да дават ясни знаци. В повечето случаи това става съзнателно (срещи, дискусии, подкана за извършване на нещо и т.н.), но е възможно, понякога това да става и подсъзнателно (жестове, изражение на лицето, поведение на ръководителя и т.н.).

*На второ място* системното подаване на знаци към подчинените ще ги накара да променят своето поведение. В практиката е въз-

можно, някой да не възприеме знаците, давани от ръководителя. Тогава е възможно да се използва по-директивен подход за създаване на навици като заповеди, нареждания, предупреждение за уволнение и т.н. Повтаряйки се във времето, всяко едно действие може да се превърне в навик.

*На трето място* трябва да има и определена награда (парично възнаграждение, социални придобивки, подкрепа, похвала и др.). Следствие на това се предизвиква копнеж в хората, което ще ги накара да действат по определен начин, за да получат наградата.

За да се изгради положителен навик, не са необходими само усилия на мениджъра. „Дали ще успеете да си изградите нов полезен навик или не, зависи преди всичко от самите вас. Правилният подход наистина върши чудеса!“ (Пайфър, 2005, с. 33). Поради това е важен правилен подход от страна на мениджъра, но и усилия от страна на подчинените.

Някои от по-важните предимства (Пайфър, 2005, с. 13-14) от изграждането на положителни (личностни и трудови) навици от гледна точка на управленския процес са: по-голяма увереност, по-малка вероятност за изпадане в състояния на страх, по-добри отношения с колеги, по-добри възможности за кариера. Към тях можем да добавим намаляването на конфликти, по-добро изпълнение на поставените задачи, съкращаване на срокове за постигане на цели и др.

Също така „силата на позитивните навици ще даде възможност да овладеете нови знания, които, след като се активират в полезни навици, могат да променят коренно живота ви“ (Роуби, 2003, с. 16). Можем да добавим също, че създаването на положителни навици може да се трансформира в принципи на поведение, които осигуряват доверие и морален авторитет в дадена организация, семейството, общност и общество (Кови, 2011, с. 190).

След създаването на положителни навици ръководителите могат да пренасочат своите усилия в друга посока, защото определена дейност на подчинените им се е превърнала в навик и не се налагат вече значителни усилия за нейното извършване.

При **промяна** в навиците трябва да се има предвид, че „вредните навици лесно могат да ви накарат да се чувствате безпомощни,

## ВЛИЯНИЕ НА НАВИЦИТЕ ВЪРХУ УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС

---

некадърни или безсилни. От леко неприятни в най-добрия случай е възможно, последиците от проявлението им да придобият изключително тежки измерения, като например опростаяване на кариерата и хвърляне на сериозна заплаха върху отношенията с близките“ (Пайфър, 2005, с. 56). Ето защо отрицателните навици могат да окажат влияние върху личния и професионален живот на хората.

„Когато даден навик създава проблеми, целта обикновено е, той да бъде премахнат, изтрит и изцяло заличен от поведението. В този случай да се разчита единствено на силата на волята, коства много енергия и помрачава радостта от живота за определено време“ (Пайфър, 2005, с. 45). Поради това считаме, че промяната на един навик зависи от общите усилия на ръководителя и на подчинените, чиито навици трябва да се променят.

Съществуват различни начини за промяна на навици, но от управленска гледна точка е важно да се намери най-добрият начин за това. „За да променим една привичка, трябва да запазим стария знак и да предложим същата награда, но да заменим рутинното действие. На теория изглежда лесно, но на практика не е. Навиците не са лек противник. И така, за да се внедри ново рутинно действие в цикъла на един навик, то трябва да може да бъде отключвано от стария знак и да води към старата награда. Това е правилото: ако използваме стария знак и осигурим старата награда, можем да подменим рутинното действие помежду им. Почти всяко поведение би могло да бъде моделирано посредством този принцип“ (Дюиг, 2013, с. 93).

*На първо място*, за да променят навиците на своите подчинени, мениджърите трябва да дават същите знаци към своите подчинени. Това също може да стане съзнателно (срещи, дискусии, подкана за извършване на нещо и т.н.) или подсъзнателно (жестове, мимики, поведение и т. н.).

*На второ място*, системното даване на знаци ще накара подчинените да променят своето поведение. В практиката е възможно, някой да не възприеме знаците, давани от ръководителя. Тогава е възможно да се използва по-директивен подход като заповеди, нареждания, предупреждение за уволнение и т.н. Но основният момент тук е да се подмени рутинното действие. Именно тук управляващите



трябва да променят отрицателното рутинно действие в положително от гледна точка на управленския процес, а именно:

- намаляване на времето за постигане на конкретна цел;
- оптимизиране на работното време като цяло;
- увеличаване на ефективността на работното място;
- увеличаване на чувството на удовлетвореност от добре свършена работа;
- премахването на конфликти;
- засилване на концентрацията и уменията за слушане и т.н.

*На трето място*, трябва да се запази старата награда (парично възнаграждение, социални придобивки, подкрепа, похвала и др.). Не се изключва и възможността за увеличаване на наградата или нейната подмяна, но това трябва да се прави в крайни случаи. Следствие на това се предизвиква копнеж у хората, което ще ги накара да действат по определен начин, за да получат наградата.

Управляващите трябва да са наясно с това, че „понякога дори деструктивните навици могат да бъдат трансформирани от лидери, които умеят да разпознават благоприятните възможности и да се възползват от тях“ (Дюиг, 2013, с. 210). Това изисква, мениджърите да покажат на преден план лидерските си умения, за да постигнат желания резултат.

Основен извод, който можем да направим, е, че управлението на навиците не е лека задача, но не и невъзможна. Мениджърите трябва да създават положителни или да променят отрицателни личностни или трудови навици, за да постигнат ефективен управленски процес. Познаването на начина, по който действат навиците, може да се окаже успешна стратегия за тяхното управление.

### **Заклучение**

Навиците оказват влияние върху поведението на хората. От гледна точка на управленския процес в бизнес организациите е важно, как те влияят върху начина на вземане на решения, изпълняването на конкретни задачи и постигането на цели в бизнес организациите. По-

## **ВЛИЯНИЕ НА НАВИЦИТЕ ВЪРХУ УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС**

---

ложителните или отрицателните личностни и трудови навици могат да доведат до ефективен или неефективен управленски процес. Това налага различна управленска намеса. Мениджърите трябва да управляват както своите навици, така и на своите подчинени. Техните усилия трябва да са насочени към създаване или развиване на положителните и промяна на отрицателните навици. Това може да се окаже трудна задача, защото за всяка една промяна в навиците са необходими не само техните усилия, а и усилията на подчинените. Въпреки трудностите, управлението на навиците не е невъзможно, но за целта трябва да се познава начинът, по който те действат. От мениджърска гледна точка това може да се окаже успешна стратегия за промяна на поведението на подчинените в положителна посока, което може да доведе след себе си до по-добро изпълнение на поставените задачи, по-бързо постигане на зададените цели и до ефективен управленски процес.

### **Използвани източници:**

- Асенов, А., Емилова, И. (2009). *Управление на бизнеса*. В.Търново: Фабер.
- Георгиев, Л. (2003). *Еволюционна психология*. Благоевград.
- Дюиг, Ч. (2013). *Силата на навиците*. Пловдив: Хермес.
- Емилова, И., Сирашки, Х. (2012). *Организационно поведение*. Свищов: АИ-Ценов.
- Иванников, В. А. (2014). Анализ мотивации с позиций теории деятельности. *Национальный психологический журнал №1(13)/2014*.
- Каменов, К. (2009). *Управленски процес и мениджърско поведение*. Велико Търново.
- Кови, С. (2011). *Осмият навик*. София
- Кови, С. (2015). *Седемте навика на високоефективните хора*. София: Издателска къща Кибеа.

- Михайлова, В. (1972). *Социална психика и управление*. София.
- Новиков, А. М. (2010). Что такое воспитание? *Эксперимент и новации в школе*. 2010/2.
- Пайфър, В. (2005). *Как да изкореним лошите навици*. София: Издателска къща Монт.
- Пиърс, Дж. (1997). *Добри навици, лоши навици*. София.
- Речник по психология. (1989). София.
- Роби, Д. (2003). *Силата на позитивните навици*. София.
- Черняк, А. (2012). Привычка поступается принципами. *Вестник ПСТГУ*, 2012, Вып. 5 (43).
- Яковлева, Т. В. (2012). Традиции как модель системы моральной регуляции. *Вестник КемГУКИ* 19/2012.
- Melnikova, N. V. (2015). Summary of the socio-cultural rights from the point of psychology. *Сетевой журнал „Научный результат“*. Серия „Педагогика и психология образования“. – Т.1, №4(6).
- <http://rechnik.info/%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%BA>
- <http://www.skills.edu.gov.on.ca/OSP2Web/EDU/DisplayWorkHabit.xhtml>

# БИЗНЕС УПРАВЛЕНИЕ

Стопанска академия  
„Д. А. Ценов“ – Свищов

Година XXVII, кн. 3, 2017

## СЪДЪРЖАНИЕ

### МЕНИДЖМЪНТ теория

#### **СЪВМЕСТНО СЪЗДАВАНЕ НА СТОЙНОСТ НА ТЪРГОВСКАТА МАРКА ЧРЕЗ ПЛАТФОРМЕНИТЕ КОМПАНИИ**

Д-р Боряна Димитрова, доц. д-р Брент Смит,  
проф. д-р Трина Ларсен Андра ..... 5

### МЕНИДЖМЪНТ практика

#### **ДЕТЕРМИНАНТИ ОПРЕДЕЛЯЩИ РАЗВИТИЕТО НА МЕЖДУОРГАНИЗАЦИОННИТЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ**

Доц. д-р Дариуш Новак ..... 30

#### **ВЛИЯНИЕ НА НАВИЦИТЕ ВЪРХУ УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС**

Ас. д-р Станимир Бернардов Славов ..... 54

### СЧЕТОВОДСТВО и одит

#### **ПЪЛНОТА И СВОЕВРЕМЕННОСТ НА ПУБЛИКУВАНЕТО НА ГОДИШНИТЕ ФИНАНСОВИ ОТЧЕТИ НА БЪЛГАРСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Гл. ас. д-р Рени Петрова ..... 73

### ЗАСТРАХОВАНЕ и осигуряване

#### **ЕКСПЕРТНА ОЦЕНКА НА ЕКОЛОГИЧНИЯ РИСК С ТЕХНОГЕНЕН ХАРАКТЕР –ЕЛЕМЕНТ ОТ ЕКОЛОГИЧНОТО ЗАСТРАХОВАНЕ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Доц. д-р Ирена Мишева ..... 93

## **Редколегия на сп. „Бизнес управление“**

**Красимир Шишманов** – главен редактор, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Никола Янков** – зам. главен редактор, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Иван Марчевски**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Ирена Емилова**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Любчо Варамезов**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Румен Ерусалимов**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Силвия Костова**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

## **Международна редколегия на сп. „Бизнес управление“**

**Александру Неделеа** – Университет „Стефан Велики“, Сучава, Румъния

**Дмитрий Владимирович Чистов**, – ФГОБУ ВПО Финансов университет при правителството на руската федерация, Москва, Русия

**Йоана Панагорец** – Университет Валахия, Търговище, Румъния

**Йото Йотов** – Драксел университет, Филадельфия, САЩ

**Махмуд Ел Батран** – Университет Кайро, Кайро, Египет

**Наталья Борисовна Голованова** – Московски технологически университет, Москва, Русия

**Татяна Викторовна Орехова** – Донецки национален университет, Виница, Украйна

**Тадиа Джукич** — Университет в Ниш, Ниш, Сърбия

**Ян Тадеуш Дуда** – AGH Университет за наука и технологии, Краков, Полша

**Виктор Чужиков** – Киевски национален икономически университет "Вадим Гетман", Киев, Украйна

Дадено за печат на 19.09.2017 г., излязло от печат на 25.09.2017 г.,  
формат 70x100/16, тираж 50

© Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов,  
ул. „Ем. Чакъров“ 2, тел.: +359 631 66298

© Академично издателство „Ценов“, Свищов, ул. „Градево“ 24

ISSN 0861 - 6604

# БИЗНЕС управление

БИЗНЕС управление 3/2017



ИЗДАНИЕ НА  
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ  
„Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ

**3/2017**

## КЪМ ЧИТАТЕЛИТЕ И АВТОРИТЕ НА СПИСАНИЕ „БИЗНЕС УПРАВЛЕНИЕ“

Списание „БИЗНЕС управление“ публикува изследователски статии, методологически и методически разработки и прегледи, рецензии, опит.

### 1. Обем:

Статии: минимум - 12 страници; максимум – 20 страници;  
Прегледи, рецензии, опит: минимум – 5 страници; максимум -10 страници.

### 2. Депозирание на материалите:

- на хартиен носител и в електронен вид (по E-mail и/или на CD);

### 3. Технически характеристики:

- изпълнение Word 2003 (минимум);
- размер на страницата - A4, 29-31 реда и 60-65 знака на ред;
- разстояние между редовете 1,5 lines (At least 22 pt);
- шрифт - Times New Roman 14 pt;
- полета - Top - 2.54 cm.; Bottom - 2.54 cm; Left - 3.17 cm; Right - 3.17 cm;
- номерация на страницата - долу вдясно;
- текст под линия - размер 10 pt;
- графики и фигури - Word 2003 или Power Point.

### 4. Оформление:

- наименование на статията, име на автора, научна степен, научно звание - шрифт Times New Roman, 14 pt, с големи букви Bold - центрирано;
- наименование и адрес на местоработата; телефони за контакти и E-mail;
- резюме на български език в обем до 30 реда; ключови думи - от 3 до 5;
- JEL класификация на публикациите с икономически характер (<http://ideas.repec.org/j/index.html>);
- основен текст (изложение);
- таблиците, графиките и фигурите се вграждат софтуерно в текста (да позволяват езикова корекция и превод на английски). Цифрите и текстът вътре в тях се изписват с шрифт Times New Roman 12 pt;
- формулите се създават с Equation Editor;

### 5. Правила за цитиране под линия:

При цитиране да се спазват изискванията на **APA Style (American Psychological Association)**, поместени тук: <https://www.uni-svishtov.bg/?page=page&id=71>

Всеки автор носи отговорност за отстояваните идеи, съдържанието и техническото оформление на своя текст.

### 6. Контакти:

Главен редактор: тел.: (+359) 631-66-397  
Зам.-главен редактор: тел.: (+359) 631-66-299  
Стилов редактор: тел.: (+359) 631-66-335  
E-mail: zh.tananeeva@uni-svishtov.bg ; bm@uni-svishtov.bg  
Адрес: Стопанска академия „Д. А. Ценов“, ул. „Ем. Чакъров“ №2, Свищов, България