

# 10-ТЕ „НЕ“ ЗА МЕНИДЖЪРСКА ЕФЕКТИВНОСТ

---

**Проф. д-р ик.н. Камен КАМЕНОВ\***

***Резюме:** Ако се върнем назад в историята, ще видим едно общо качество (характеристика) на всяка власт – грижата за собствената си сигурност и стремежът към възпроизводство. Това кореспондира като принцип и с мениджърското поведение, чиито прояви са насочени към ефективното функциониране на ръководената организация, а с това и на личното оцеляване. Ако нещата се разгледат в по-широка философска рамка, тук сериозно се намесва и егото. Когато то е проявено в разумни граници, поведението на управляващия е приемливо. Извън него нерядко се стига до диктат и бюрокрация с оглед запазването на властта. Все пак има и основни правила, които, ако се спазват в процеса на ръководене, могат да спестят сериозни неприятности за мениджъра и неговия екип.*

***JEL:** D91.*

**В** студията са разгледани 10 принципни положения за преосмисляне на поведението на мениджъра и ръководения от него екип. Тези постановки ни насочват към това, че не трябва да се живее в измислен свят, в който хората с морал са вредни и грешни и че властта не трябва да се приема като дадена „ свише“, а е само средство за общи успехи и добри резултати. Тя пряко е свързана с отговорността на всички по веригата на управленския процес, но в крайна сметка се понася от мениджъра. В тази посока са ориентирани и 10-те „НЕ“ за мениджърска ефективност. В тях се съдържат както разсъждения, свързани с мениджърската практика, така и теоретични постановки за поведението на мениджъра и неговия екип. Такива въпроси като подмяната на себедоказването със себеизтъкването, допускането на прекалена задължениост в отношенията в управленския екип, подценяването на конкурентите и надценяването на себе си, прекаляването с отричането на различното поведение, пренебрегването на личната отговорност като фактор за управленска устойчивост и т.н. са важни като начин на проявление и утвърдено поведение на управленския

---

\* Това е последната публикация на проф. Камен Каменов, любезно предоставена на редакционния екип на основаното от него сп. „Икономика 21“.

екип. Правилното решаване на проблемите в тази насока е важен фактор за мениджърската ефективност.

## **Въведение**

Това, което се случва и приема като даденост или случайност сега, много често е подготвено далеч назад във времето. Само мениджър, който е стъпил на сигурното минало, може да има поведение, адекватно на ситуациите в настоящето, и да бъде прозорлив за бъдещето. Това да знаеш кога и при какви обстоятелства да кажеш „не“, много често е в основата на елиминирането на конфликтни ситуации в бъдеще и спестяване на неефективно разходване на средства в организацията. В случая „НЕ“-то не означава отрицание в буквалния смисъл, а критично преосмисляне на поведението на мениджъра и екипа при решаването на базови проблеми в организацията.

„НЕ“-то при подходящи ситуации и с реален ефект при решаването на конкретни проблеми означава, че мениджърът не живее в измислен свят с властова декорация, а здраво е стъпил на земята. И както цени хората с професионални качества и морал, така е непримирим към нарушителите на професионалната етика и трудовата дисциплина.

Синтезирането на 10-те НЕ в студията, от една страна, е свързано с необходимостта от съобразяването на мениджъра с възможни поведенчески прояви при реализацията на управленския процес и от друга – с научните постановки в тази насока. В случая НЕ-то е по-скоро основание за осмисляне на поведението на мениджъра в различни ситуации и ориентирането му за правилно решаване на възникналите проблеми. Да се дават предписания и технологични решения за конкретно поведение, е не само трудна задача, но и непосилна дори за специализирани екипи. И това е така, защото човек в различно време проявява и различно поведение. В едни ситуации може да се проявят качества, които при други да изглеждат коренно противоположни. В случая става въпрос за рамка, в която трябва да се търсят и определят някои от основните елементи на поведение на мениджъра, които биха му спестили някои чисто човешки слабости във връзка с властта и с това да осигурят по-висока мениджърска ефективност. При това винаги трябва да се има предвид, че основна опора за мениджъра при реализацията на управленския процес са членовете на неговия екип. Допускането на компромиси при неговото формиране ще повлияе в негативна посока на усилията за осигуряването на устойчив управленски процес.

## **1. Властта не трябва да се приема като дадена „свише” и нейното упражняване извън потенциала на управлявания обект е своеобразна илюзия за мощ**

Това, че властта е ограничена от потенциала на управлявания обект, много често не се осъзнава от мениджърите. В тази връзка са възникнали и такива определения като „недостатъчна власт”, „ограничена власт”, „огромна власт”, „слаба власт” и т.н., които не се тълкуват, а най-често в тях се виждат ръководител или ръководен екип. Или в случая властта се идентифицира с тези, които я прилагат. Това да се изпусне от вниманието на мениджъра реалната оценка за състоянието на обекта на управление, респективно неговия потенциал, означава най-малкото грешен подход при упражняването на властта. Не са редки случаите, когато мениджърите приемат властта като дадена „свише” (макар и да е делегирана) и пред-приемат такива решения и действия, които най-често водят до неефективност в управлението.

Не трябва да се допуска несъответствие между употребата на властта и характера и съдържанието на конкретната ситуация. В случая става дума за неподходящ стил на ръководство. Всяка ситуация, която възниква в управлението на организацията, има потребност от конкретен подход за решаване. Един ще бъде той при кризисни ситуации, друг при стресови ситуации и съвсем различен при екстремни. Подготовката, опитът, дори и интуицията на управляващия трябва да му подсказват начина на употреба на притежаваната власт. Резултатите от решаването на всяка конкретна управленска ситуация могат да послужат като доказателство за ефективността на упражняваната власт.

Недопустимо е, един ръководител да упражнява власт под външно влияние. Това несъмнено води до изкривяване на управленския процес, а резултатите ще бъдат белязани от упражнени натиск. Отказът от приемането на външно влияние може да бъде съпроводено със сериозни неприятности, а в отделни случаи и с раздяла с властта, когато тя е дадена „свише”. Обикновено такава е съдбата на всички онези ръководители, за които заеманата властова позиция е резултат не на притежаваните качества, а на строго премерени външни интереси. Подобен подход най-често подлага мениджърите на голям стрес, който се усилва и от обстоятелството, че често пъти са принудени да действат против волята си и вътрешното чувство за справедливост.

Много труд са положили хората, за да издирят недостатъците на римските императори, чрез които могат да се обяснят техните невъздържаности. Причината за престъпленията им е съвсем ясна – тя е в безграничната върховна власт с каквато са се ползвали. „Ако се вземе един нормален човек, с обикновена добродетел и разсъдък и му се даде голяма власт, той скоро ще започне да прави лудости. Нерон, лишен от власт още

от начало, щеше да води по всяка вероятност един безславен буржоазен живот, без прословути пороци.” (Тулуз, 1909, стр. 69)

В човек е заложена генетично потребността от притежаването на власт. Това се свързва с агресивния нагон като детерминиран компонент на психиката. Агресивността е насочена към промяна на определени компоненти на средата, респективно в поведението на хората. За да се осигури мениджърска ефективност при ръководенето на организацията, са необходими механизми за регулиране на овластяването и начините на упражняването на властта. Важно значение в случая имат целите, които се поставят от мениджъра пред управлявания обект. В стремежа си за по-високи резултати и изпреварване на конкурентите много често тези цели не са съобразени с потенциала на управляваните. Така вложените мениджърски усилия се подлагат на изпитание и много често не довеждат до желаните резултати. В този смисъл да се познават качествата на подчинените – професионални, психологически и физически, означава правилно разпределяне на задълженията и осъществяването на ефективна екипна дейност. Не трябва да се изключва и поведение на мениджъра, когато на даден проект се казва стоп или НЕ, защото, ако продължат усилията в грешна посока, загубите могат да бъдат големи и често пъти застрашаващи съществуването на организацията. Умението на мениджъра да споделя властта и да се превърне по-скоро в координатор, отколкото като разпоредител може да донесе много по-добри резултати и осигури устойчивост на ръководената организация. Разбира се, че всичко това трябва да бъде и въпрос на лична преценка, защото да се концентрира цялата власт в ръцете на мениджъра, е точно толкова опасно, колкото да се споделя с неподходящи членове на екипа.

## **2. Не подценявайте конкурентите и не надценявайте себе си**

Реализацията на управленския процес става в среда с различна степен на неопределеност. За да е налице поведенческа адекватност от страна на мениджъра, е необходимо, той да има реална представа за възникващите ситуации както вътре в организацията, така и извън нея. Обикновено се разчита и на екипното участие, но в крайна сметка отговорността – морална и реална – си остава негова. Или всичко се свежда до неговите лични и професионални качества.

Професионалният потенциал и поведенческата адекватност при решаването на възникващите ситуации са в основата на управленския успех. Много важно условие за позитивния резултат е, мениджърът да си дава точна преценка за личните и професионалните качества, които притежава. Подаването на външни внушения за тях може да го изведат от баланса на адекватното поведение и да го насочат към неефективни

решения и действия. Много често, подтиквани към малките – непосредствени позитиви в организацията, се рискува пропускането на далеч по-трайни и крупни придобивки, или на практика организацията се лишава от възможността за стратегически дивидент. И така, ако мениджърът е воден от малките и незначителни успехи, може да се стигне до самовнушението за безпогрешност, което всъщност не е така. В такива случаи се появява и чувството за превъзходство над другите, което е форма на надценяване.

Мениджърът трябва да си дава ясна сметка, че всяка личност може да има различно поведение към конкретна ситуация, което се провокира от различни причини. Например един и същи човек може да бъде коренно различен в еднакви ситуации заради хората, които са ги провокирали. Възможен е и обратният случай – различни ситуации да провокират едно и също поведение. Тук става дума за преднамереност и внушения. Трезвата преценка за качествата на хората, които са в обкръжението на мениджъра, може да му даде основание за правилна реакция към всеки човек и всяка конкретна ситуация. Той трябва да е с ясното съзнание, че тези, които го подкрепят и величат сега, при други обстоятелства може да минат в лагера на противника. Наистина неприятно усещане се изпитва да виждаш в хората около себе си потенциални врагове, но добрият мениджър трябва да е наясно с това и да приеме, че хората и техните интереси се променят във времето. Затова винаги трябва да се отнася със скрити резерви към всяко угодническо поведение и хвалебствия от страна на тези, с които има професионални отношения.

Понеже мисълта е тази, която подтиква към действие, изключително важно е какви мисловни модели се изграждат в съзнанието на мениджъра. Основно те могат да бъдат свързани с насочеността на мисълта в две направления – мисли и разсъждения за собственото поведение, и мисли и разсъждения на другите към себе си. Това до каква степен те се покриват с външното оценяване, е в основата на правилните действия на мениджъра. Без да се направи този баланс безпристрастно и трезво, вероятността от грешни решения и действия са големи.

За обективната оценка на конкурентите и проявата на поведенческа устойчивост определено значение има и емоционалното състояние на мениджъра. Колкото е по-малък разходът на емоционална енергия, толкова по-голям е относителният дял на полезната за решаването на конкретния проблем. Например, едва ли в конкурентната борба властват отношения на обич и разбирателство. Това да мразиш конкурентите си, е само една чувство, което тях не ги притеснява. Трансформирането обаче на това чувство в действие под влиянието на емоцията може да се окаже не само безполезно, но и да попречи на обективната оценка от страна на мениджъра за това, къде се намира реално спрямо конкурентите. В този смисъл, ако към една ситуация се подходи само емоционално, на практика се пречи на рационалното мислене и обективни отношения. И това е така, защото емоцията деформира представите за нейното действително съдържание. Това естествено влияе върху характера на вземаните решения и последващи

действия във връзка със ситуацията. В такива случаи вероятността за разминаването в действителните преценки за личните качества на мениджъра и тези на конкурентите може да се прояви в две направления – възможно надценяване на личните качества и подценяване на конкурентите. По този начин и при висок професионален потенциал липсата на поведенческа адекватност към проблемите може да доведе до неефективно управление.

Не по-малко опасен за мениджъра емоционалният подход към дадена ситуация е и с това, че позволява да му се правят и различни внушения отвън. Едно от тях е пренасянето на отношение към трети страни. В случая поведенческата неадекватност на мениджъра може да доведе до значително усложняване на човешките отношения.

Подготвеният мениджър трябва да бъде наясно, че към всяка ситуация в организацията могат да имат отношение хора с различна професионална компетентност и професионален потенциал и с различна степен на заинтересованост. Реакцията на мениджъра в случая е подложена на оценка отвън и може да бъде разнопосочна. При добре структурирана преценка за всяка ситуация и добро познаване на собствения потенциал гъвкавият подход за решаването на конкретния проблем е част от поведенческата стратегия на мениджъра. Това означава не само вслушване, но и зачитане на определени мнения и становища, когато те допълват и развиват мениджърската позиция. Надценяването на личните качества и професионалните умения може да доведе до пренебрегване на външните мнения и да се стигне до съществени грешки при последващи решения и действия.

Мениджърът трябва да си дава сметка, че към една ситуация могат да имат отношение хора, които не са на нейното равнище и тогава тя се преекспонира по различен начин и става с изместен център, т.е. всеки се концентрира върху различни нейни страни и така може да се пропусне онази, която е най-важна в конкретния случай. По този начин при реализацията на управленския процес вместо реални проблеми, могат да се атакуват симптомите.

Може да се обобщи, че поведенческата адекватност на мениджъра, основана на реалната оценка на личните качества и неподценяването на конкурентите, е основата на управленската устойчивост. Нейното формиране обаче е сложен и продължителен процес. Като се започне от формирането на правилни базови ценности в началните години на възпитание и се премине през високия професионализъм и етика в междуличностните отношения. С особена важност са фирмената култура и традиции, както и изграждането на ясни и точни принципи за регулиране, от една страна, на междуличностните отношения, и от друга – на институционалните. Ако в това направление има пропуски, на практика се създава среда, която действа по различен начин на отделните личности, но не спомага като цяло за обективни отношения. Това пречи за вярната самооценка както на отделни членове на екипа, така и на мениджъра. Реално са създават условия за

надценяване на личните качества и подценяване на конкурентите, което във времето се съпътства с възможни неадекватни решения и действия.

### **3. Не изтъквайте личното „аз” за ситуации и резултати, към които са съпричастни и други субекти**

За доброто функциониране на организацията от значение е и вграждането на чувство за съпричастност на всички нейни членове към крайния резултат. Това има значение както за позитивното въздействие върху мотивационната нагласа, така и за отговорността в процеса на изпълнението. Всеки резултат – позитивен или негативен, е следствие на дейността на колективи с различна структура от обслужващ персонал, специалисти и ръководители от различни равнища. Основна задача на мениджъра е да координира и направлява дейността на участниците, така че да се постигат набелязаните цели. И най-добрият мениджър със сигурност не може да надникне и разбере какво става в съзнанието на неговите заместници, ръководители на звена и изпълнители. Всеки на работното място носи в себе си позитивите и негативите на живота в семейството, на отношенията със съседни и близки приятели, на обществото, в което живее като цяло. В едни случаи това влияе за определено позитивно настроение, но в други личността е просто под силното влияние на проблеми извън организацията. Към такава психологическа картина в организацията определени и то немаловажни щрихи се добавят и от признанието за постигнатите резултати. Много често дори и самото внимание към подчинените може да ги стимулира в процеса на изпълнението на задачите. Това да се акцентира върху съпричастността им при постигането на резултатите, е съществен стимул и създава позитивна мотивация и нагласа в работата. Така личността ще гледа на организацията не като на място, където се експлоатира трудът ѝ и се оформят конфликти, а като източник на закрила и разбиране.

В процеса на реализацията на управленските решения е напълно възможно наличието на несъответствие между пасивното и активното поведение на мениджъра. Това влияе пряко върху управленската устойчивост. И ако приемем за естествено, че човек е устроен така, че винаги в мислите си да има излишна увереност, което му дава куража да търси нови предизвикателства и да се заема с нови непознати задачи, то преминаването на определени граници в тази насока е невинаги безобидно. Това е особено опасно за управлението, когато трябва да се преценява стратегическият потенциал на дадена ситуация. В този случай излишната увереност в правотата на мениджъра може да доведе до грешни решения. Това да изтъкваш личното „Аз” за ситуации, към които могат да имат професионално отношение и други субекти, означава принижаване на тяхната значимост

при реализацията на управленския процес. Още по-неблагоприятна поведенческа среда се създава, когато и крайните резултати се адресират към проявата на активно поведение от страна на мениджъра. Това е особено опасно за управлението на организацията, когато трябва да се преценява стратегическият потенциал на дадена ситуация. В този случай излишната увереност в правотата на личното мнение на мениджъра може да доведе до грешни решения. Една от честите управленски грешки, които допускат мениджърите, е трансформирането в неподходящ момент на пасивното в активно поведение. Съзнателно или подсъзнателно в случая се цели изтъкването на личното „АЗ“. Това се отразява пряко на устойчивостта на управленския процес. Или в случая поведенческата неустойчивост на мениджъра води и до управленска неустойчивост. Това нерядко се съпътства и с понижена мотивация и активност от страна на други субекти, които са съпричастни към крайните резултати. За да се избегне подобна ситуация в управлението, е важно умението на мениджъра за себеконтрол и само при подходящ момент да се трансформира в активно поведение. Не са редки случаите, когато емоциите могат да вземат връх и при липсата на контролирано поведение от страна на мениджъра вместо очаквани позитиви да се реализират негативи.

Рационалното мислене и поведение на мениджъра не би допуснало и пренасяне на отношения върху трети страни поради оказани внушения. Те могат да бъдат, както отвътре, така и отвън. Когато липсва основание за ответна реакция към трета страна, това означава прибързани и неефективни действия от страна на мениджъра. Често пъти за компенсиране на допуснати слабости и недостатъци поради преднамерените внушения мениджърът започва да изтъква личното „АЗ“ към резултата, който е дело и на други субекти. Особено парадоксално може да бъде такова поведение, когато поради липсата на прозорливост тези резултати при съответстващ анализ могат да се окажат различни от очакваните.

Много често изтъкването на личното „АЗ“ от страна на мениджъра може да бъде продиктувано и от чувството за безконтролна власт. Присвояването на правото да разпорежда и да оценява субективно дейността на сътрудниците, специалистите и обслужващия персонал, е доказателство за безконтролните действия на мениджъра. Във времето това може да доведе до натрупвания с негативен характер в обкръжението на мениджъра и да се трансформира в конфликти.

Към всяка ситуация във фирмите и организациите могат да имат отношение хора с различна професионална компетентност и професионален потенциал и с различна степен на заинтересованост за крайния резултат. Това допълнително натовава формирането на реално отношение към нея, което увеличава поведенческата неустойчивост. Когато към една ситуация имат отношение хора, които не са на нейното равнище, обикновено тя се преекспонира по различен начин и става с изместен център, т.е. всеки се концентрира върху различни нейни страни и може да се пропусне онази, която е най-важна в конкретния случай за реализацията



на управленския процес. Така вместо реални проблеми могат да се атакуват симптомите или други по-маловажни проблеми. В такива случаи е уместна активната мениджърска намеса с цел правилното разпределяне на задачите и координиране на действията. Ако всичко се извърши професионално и с необходимата компетентност, тогава изтъкването на „АЗ” от страна на мениджъра ще бъде може би по-добре разбрано от останалите участници в реализацията на управленския процес.

#### **4. Не заменяйте себедоказването със себеизтъкването**

В съзнателния си живот човек изпълнява различни социални функции. Едни се налагат от социалните структури, в които работи и живее, други са плод на неговото лично поведение, а трети са повлияни и от двете. Независимо какъв е източникът на тези функции, при тяхното изпълнение личността се себедоказва, т.е. в процеса на действието мисли и разсъждава за собственото си поведение и прави изводи за отношението на другите към себе си. Всяко доказване на личното „АЗ” е и въпрос на цели. Това по какъв начин човек иска и очаква да бъде приет от другите, какви представи формира в тяхното съзнание е и въпрос на предварителен замисъл. В този смисъл себедоказването се основава на постигнати цели и конкретно поведение. В нередки случаи при неправилно целеполагане и неподходящо поведение себе доказването може да бъде заменено със себе изтъкване. Или това е считано за по-прекия път да впечатлиш другите. Понеже във всяка форма на групов дейност човек се сблъсква както с личното поведение на всеки член на групата, така и с утвърдени и закрепени традиции и в този смисъл може да бъде оценен и от такава гледна точка – дали се себедоказва или себеизтъква. С особена негативна нотавареност е себеизтъкването за ситуации и резултати, към които са съпричастни и други субекти, което бе разгледано в третата част на студията. Затова в тази част ударението ще бъде поставено върху себедоказването на мениджъра при реализацията на управленския процес.

Себедоказването на мениджъра може да стане само в рамките на точно определена власт, която притежава. Нейното превишаване може да се тълкува като стремеж за себеизтъкване. Възможни са случаи и на липсата на стремеж за използване на притежаваната власт, което също се отразява негативно върху реализацията на управленския процес. Единолично взетите решения могат да бъдат един от ориентирите за това, дали мениджърът се себедоказва, има ли стремеж да се себеизтъква или действа под влияние на внушения на вътрешни и външни източници.

Едно от важните условия за точно и ефективно използване на властта е това, мениджърът да не се поддаде на нейните негативни страни. Много често именно властта е тази, която стимулира мениджъра да влиза в роли, които го отдалечават от естественото поведение. Елемент от това

е и себеизтъкването. Ориентирането на мениджъра към подобно поведение го прави неадекватен на възникващите ситуации и реакцията към тях много често е резултат на нездрави внушения на вътрешни и външни източници. В такива случаи се реализира една друга форма на себедоказване в негативна насока, от която мениджърът и да иска, трудно може да се откаже поради създадите се обстоятелства. Така властта от средство за себедоказване на управляващия в позитивен план, може да се превърне в източник за акумулиране на негативи. Най-често това се допуска при превишаването на властта и вземането на еднолични решения, удовлетворяващи лични и групови интереси на една малка част от хората. Много често те са и източникът на различни внушения, които деформират истинските представи на мениджъра за възникващите ситуации в организацията, а ласкателствата и недотам искрените похвали и признания го тикат към себеизтъкване при публичните си изяви. Добре е, ако на определен етап той съумее да упражни себеконтрол и се задълбочи в мислите и разсъжденията за собственото си поведение и точно фиксира тези, които го величат. Във времето те могат да се превърнат в негови врагове в резултат на подвижната си благосклонност, която се покрива само от лични интереси и конкретни ползи.

В управленската практика са възможни различни поведенчески прояви на мениджъра. Освен използването на властта в рамките на дадените правомощия и себедоказването му чрез конкретни решения и последващи действия, са възможни и случаи на пасивност във връзка с възникнали ситуации. При подобно поведение е налице безсубективност в управленския процес, т.е. има проблеми и възможности за вземане на решения за позитивна промяна, но липсва воля за това в управляващия. Такива случаи могат се обяснят с различни причини, но не са за пренебрегване по-съществени като: професионална некомпетентност; лични и групови интереси от статуквото; трайна демотивация; несъответствие в ценностите на мениджъра и екипа и т.н. Без субективността като явление фактически е отказ от правото за упражняване на действително притежаваната власт. Все пак, за да се отчете някакво движение по управленската верига, е възможна проявата на активност за действия и решения, които не водят до никъде. В такива случаи не рядко мениджърът може да преекспонира макар и дребния успех, като себеизтъква направеното от него за това. Това е особено типично за политическия мениджмънт, където всеки дребен повод се използва много често за себеизтъкване.

Безсубективността като отказ за упражняване на действително притежаваната власт е не по-малко опасна от вземането на неправилни решения или тяхното ориентиране за удовлетворяване на лични интереси. Именно безсубективността е в основата на пропускането на значими ползи за организацията. Когато е съчетана със себеизтъкване на мениджъра за незначими успехи, е възможно въвеждането в заблуда на подчинените. Тази тенденция може да се задълбочи във времето, ако е съчетана с

бюрократизиране на управленския процес, явление, познато като чиновническо управление.

Не са редки случаите, когато безсубективността е плод и на липсата на перспектива за социалната организация. В такива случаи липсва стремеж за себедоказване, което определя и поведението на мениджъра. Липсата на важни и значими успехи може да бъде в основата на нежеланието на мениджъра за себедоказване. В такива случаи организацията бързо намалява конкурентния си потенциал и перспективите пред нея са твърде ограничени.

Без да се генерализира, може да се заключи, че себеизтъкването не може да замени себедоказването, особено когато не е покрито с реални резултати от решенията и действията на мениджъра. Има обаче моменти, когато екипът на мениджъра може да прояви поведение на пасивна съпротива и там, където трябва да се прояви активност, да е налице пасивно поведение. Когато мениджърът е постигнал реални, конкретни резултати, може да се изостри вниманието върху тях, но като мека форма на себеизтъкване. Що се касае за пасивното поведение на екипа, внимателно трябва да се анализират причините. Те могат да бъдат от различно естество – засегнати интереси на неформалния лидер; непремерени стимули и санкции към членове на екипа, нарушен баланс в системата за стимулиране; отношение към трети лица и т.н.

### **5. Не забравяйте, че ако сте открили един проблем в организацията сега, голяма е вероятността, той да е действал и преди това**

Всеки проблем, който възниква в организацията, се свързва с определена ситуация. Различните ситуации по различен начин влияят на реализацията на управленския процес. Това може да стане както в позитивна посока, така и в негативна. Последните се свързват и с различни проблеми в управлението. Тези, които мениджърът открива сега, може да са действали назад във времето. При внимателен анализ част от проблемите могат да се адресират и към конкретни негативни резултати. Това да се познава историята на възникнал сега проблем, може да послужи за важни решения и действия на мениджъра. Те имат отношение както към текущата реализация на управленския процес, така и към по-голямата степен на достоверност на прогнозирането на очакваните резултати. Ако мениджърът се ограничи само върху параметрите на конкретния проблем сега, може да се пропусне важна информация, как той се е развил във времето. Разбира се, че това се отнася за базови проблеми от важно значение за развитие на организацията.

Всяко отклонение от предварително набелязаната технология за реализацията на управленския процес се определя като ситуация. Тя може

да бъде следствие от две групи причини – вътрешни и външни. Отклоненията могат да се дължат както на всяка една от двете причини, така и на двете комбинирано. При това тяхното развитие във времето е протичало при различни вътрешна и външна среда. Независимо от характера и вида на ситуацията те могат да влияят както върху стратегията на управлението, така и върху администрирането на управленския процес. В първия случай може да се засегне нормативната база и целеполагането, а във втория – възлагането на решенията от страна на мениджъра, ръководенето на изпълнението и самото изпълнение.

Когато възникнат определени проблеми във връзка с дадена ситуация, е необходима проява на конкретно поведение от страна на мениджъра. То се изразява най-общо в следното:

**а/ дефиниране на ситуацията** – това включва както определянето на параметрите на нейното външно проявление, така и на вътрешното ѝ състояние. Ако мениджърът е изправен пред ситуация–проблем, важно значение има да получи максимално възможна информация за нейната история. В социалните системи възникващите проблеми са свързани с човешкото поведение. Ако мениджърът правилно дефинира какви са възникналите отклонения сега, може да направи ретроспекция, дали те не са били характерни и за минали периоди и какви са конкретните резултати, които вече са част от организационното развитие. Важно значение има и това, дали ситуацията – проблем провокира интерес в управленския екип. Това се свързва с поведението на мениджъра като ръководител и координатор на действията на подчинените. Възможни са случаи, когато мениджърът преекспонира значението на определен проблем сега и отношението към него от екипа е различно. За да се стигне до единно мнение и отношение към проблема, значение има извършването на анализ на ситуацията, при който може да се даде по-ясен отговор на въпроси във връзка с проблема сега, неговата история и възможно развитие във времето. Свидетели сме на случаи от историята на прехода ни към пазарна икономика на подценяване на важността на определени проблеми. Своевременното им решаване е отложено във времето или са извършени опити за закъсняло решаване. Икономическите загуби от такова поведение са съществени.

**б/ анализ на ситуацията** – във връзка с анализа на ситуацията, имаща отношение към възникнал проблем сега, е необходимо да се даде отговор на следните въпроси:

- **Как е структурирана ситуацията?** Не са редки случаите, когато ситуацията може да бъде общо характеризирани, без да се познава нейната вътрешна структура. Така очерталият се проблем в такива случаи може да бъде неправилно дефиниран, защото се свързва по-скоро с определени симптоми отколкото със същностната страна на ситуацията. Непознаването ѝ може да бъде следствие от много причини. Някои от тях може да се окажат назад във времето и за тях е необходима друг вид допълнителна информация. Пренебрегването им поради трудности или нежелание да се

„погледне“ в миналото, може да доведе до съществени проблеми в настоящето. Така липсата на структурни елементи от миналото може да се окаже сериозна причина за непознаването на вътрешната структура на ситуацията. Решенията, които мениджърът може да вземе в този случай, ще бъдат в условията на дефицит на информация за причините за възникването и развитие на проблема във времето. Ако управленският екип е изправен пред избора за вземане на решения по конкретния проблем, трябва добре да мотивира отказа или действията си за промяна във връзка с възникналата ситуация.

**в/ оценка на ситуацията** – това е важен момент от реализацията на управленския процес, защото управленският екип под ръководството на мениджъра взема решение за отношение към ситуацията. Когато тя се приема като ситуация–проблем, трябва да последват действия за решаването му. При оценката на ситуацията като възможност, обикновено не се прилага непременно активно поведение за решаването ѝ поради липсата на проблемен характер. Обикновено при такива ситуации най-често не се забелязва история, т.е. не са се проявявали назад във времето.

Проблемите в организацията се свързват преди всичко с нестандартните ситуации. В условията на пазарната икономика те са следствие на конкретни отношения между пазарните субекти. Това провокира висока степен на неопределеност, за което се налага и нестандартно поведение от страна на мениджъра и неговия екип. По-съществени действия в тази насока са:

- **търсене на сходство по най-общи белези с подобни ситуации в миналото, а в някои случаи това може да се отнесе и към отделни техни елементи.** Или предисторията на всяка ситуация–проблем има важно значение за нейното дефиниране, ако е възможно установяването ѝ. В отделни случаи това може да бъде и съвсем обща аналогия със сходни или даже с различни по съдържание ситуации – например между ситуация в медицината и в икономиката. Воден от логиката, че всяко действие оставя следа във времето, задачата на мениджъра и екипа е да я открият и си направят изводи за сегашните действия;

- **проницателност** – или това е способността на мениджъра и екипа да си представят как ще се развият във времето отделни елементи от ситуацията, за които е налице сравнително пълна информация, а за останалите да се очертаят щрихите на промяната;

- **обективна преценка на потенциала, с който ще се подходи към ситуацията–проблем** – финансови, материални, човешки ресурси и организационно състояние;

- **склонност на мениджъра за поемане на риск** – действията в среда на неопределеност при решаването на проблеми се основава на субективната преценка за обективността на събраната информация за историята на ситуацията и проявлението ѝ сега. Понеже се касае за нестандартни ситуации, важно значение има и вътрешното усещане на мениджъра, че може да се пристъпи към съответна промяна във връзка с

възникналия проблем. Именно подобно поведение е и в основата на управленския риск;

- **преценка за влиянието на ситуацията върху стратегическите цели и оперативните резултати.** В първия случай поведението в управлението е свързано с неговата стратегическа реализация, а във втория – с администрирането на управленския процес.

Независимо от това какви ще са резултатите от действията на мениджъра и неговия екип, те ще се впишат в историята на организацията. И понеже това, което се постига или не се постига днес в управлението на една организация, утре ще бъде минало и база за сравняване на успехи или неуспехи, а също и за подходи при решаването на различни проблеми. В този смисъл проявлението на един проблем сега наистина може да има история. И понеже тя е сигурно нещо, решенията във връзка с различни проблеми сега е добре да бъдат съобразени и с тази история. Независимо дали се касае за успехи или неуспехи.

## **6. Не допускайте прекалена задължнялост в отношенията**

Реализацията на управленския процес се свързва с възникването на различни отношения – междуличностни, междугрупови, формални, неформални, вътрешноинституционални, между отделни институции и т.н. За да се осигури необходимата устойчивост и реализация на целите на управлението, е важна равнопоставеността в отношенията, т.е. всяко отношение като форма на поведение да получава адекватна реакция от другата страна. Понеже такъв баланс е трудно постижим, затова се поражда и задължнялостта в отношенията. Тя се изразява именно като неадекватност в тяхната проява и с времето се натрупва, което пряко влияе върху ефективното протичане на управленския процес. Нещо повече, задължнялостта може да се развие във времето, така че да се образуват вериги от неадекватни отношения. Това на практика, от една страна, е своеобразен компромис, а от друга, потенциална заплаха за възникването на конфликти. Натрупването на задължнялост в отношенията прави социалните структури по-слабо ефективни, а управленският процес – неустойчив.

Независимо за какъв тип отношения става въпрос, задължнялостта по същество е поведенческа реакция. Тя може да се развие както по хоризонтала и да се свърже с чисто професионални и междуличностни отношения, така и по вертикала и да засегне ръководния състав от различни равнища. И в двата случая обаче тя провокира проявата на масови компромиси или конфликти в социалните системи. В този смисъл поведенческите аспекти на устойчивостта на управленския процес са едни от най-важните за регулиране на отношенията между субекта на власт (мениджърът) и обекта на власт (подчинените). Като страни, между които възникват отношения във връзка с решаването на конкретни проблеми, между тях се

създават реални възможности за задължнялост в отношенията. Устойчивостта на управленския процес се изразява в умението от страна мениджъра да намира полето на общи интереси и по този начин да стимулира активността на управляваните. Именно тук се налага и умението за гъвкав подход от страна на управляващия, защото хората са различни, и за да се обединят в общи действия, не може да се разчита на равнопоставеност в отношенията. Или с други думи изключително важно е на кого и кога да се каже „да“ и на кого и кога да се каже „не“.

Невъзможно е, мениджърът да се заобиколи от хора с едни и същи ценности, професионален и личностен потенциал. За изработването на правилно отношение към всеки от подчинените си е необходимо тяхното добро познаване. Ако дълго време са търпени недостатъци, които са се развили във времето за едни, или са давани не дотам заслужени възможности за развитие на други, то това на практика е формирало задължнялост в отношенията между мениджъра и подчинените. Тя може да се прояви в различно време и по различен начин като форма на конфликт, ако не се удовлетворят определени очаквания. В този смисъл Макиавели пише „...за ума на всеки владетел може да се съди по хората, които го заобикалят“ (Макиавели, 1991, стр. 80). Умението да се ръководи е в това, не само да се използват положителните страни на подчинените, а от техните недостатъци управляващият да осигури предимства за организацията. На пръв поглед това може да се оцени като непосилна и невъзможна задача, но не е така. Например и от най-безсмисленото противопоставяне от стоящите по-ниско в йерархията мениджърът може да си направи ценни изводи – докога може да разчита на определен кръг от подчинените и дали задължнялостта в отношенията не е достигнала вече критично ниво, което е опасно в развитие.

В основата на задължнялостта в отношенията е неизпълнението на професионалните задължения от страна на хора от екипа и направените в тази връзка компромиси. Изпълнението на възложените задачи от страна на подчинения го прави свободен, а всяко отклонение от това го прави зависим. Това е най-честата форма на задължнялост между мениджър и подчинен. Други измерения на задължнялостта в отношенията могат да бъдат свързани с авансирането на доверие. То може да бъде и в двете посоки – от страна на мениджъра към подчинените и на подчинените към мениджъра. Авансирането на доверие се свързва с очакването. Последното е мощен инструмент за управленско въздействие, защото може да повиши активността на подчинените.

Всяко очакване се асоциира най-често с благоприятна за личността промяна, т.е. човек очаква промяната, защото не е удовлетворен от настоящето. В очакването се крие най-често оптимизъм. При определено стечение на обстоятелствата може да бъде песимистично, но пък оптимизмът е този, който стимулира човека към активност. Най-добрият вариант за очакването е реалистичният. Това важи особено, когато се засягат отношенията между мениджъра и подчинените. Той обаче е най-трудният за вграждане

като човешко поведение. Зад него се крият опит, професионализъм, разум, философски поглед върху живота и други качества, които не се култивират така лесно у човека. Най-често задлъжнялостта в отношенията се поражда от нереалистични очаквания. Например силен вътрешен мотив за постигане на определено равнище в професионалното израстване, но слаб личен потенциал, или много добър личен потенциал, но неподходяща среда.

Във всеки колектив или група могат да се обособят два вида отношения – човешки и функционални. Привържениците на социалното инженерство смятат, че при наличието на обосновани цели и регламентирани функции би могло до голяма степен да се регламентира поведението на личността и групата. В този смисъл задлъжнялостта в отношенията би могла да се сведе до минимум. Замяната обаче на човешките отношения с функционални ни отдалечава от системата на моралните ценности. Това да се направи човек като придатък на предварително замислена схема на поведение, като че ли не е най-подходящият начин за разкриване на творческия му потенциал. Да се разчита обаче само на свободно организиране и импровизиране по пътя на реализацията на целите, също не е алтернатива. Много често те могат да прераснат в хаотично поведение и трудно контролирана задлъжнялост в отношенията. И тук е мястото на мениджъра – да познава добре психологическата нагласа на подчинените си, да прилага гъвкав подход в работата си, за да не допуска прекалена задлъжнялост в отношенията. Наистина сложни могат да бъдат тези отношения в една група, между всеки член на групата и останалите и на групата като цяло с мениджъра. Тук се касае за човешки отношения, основани на ценности, възпитание, обща култура, професионална култура, етичност и т.н., на които не може да се направи количествена оценка. В случая едно изразяване на мнение, или направено внушение могат да променят поведението и дори социалния статус на другата страна. Нещо повече дори, когато няма реакция по ситуацията, засягаща другата страна, също може да се приеме като отношение, защото човек е отговорен не само с това, което прави, но и с това, което не прави.

Един от основните катализатори на задлъжнялост в отношенията между хората е поведението на подвижна благосклонност (Каменов, 2012, стр. 157-165). В основата на подобно поведение съществен дял заема съобразяването с чуждите мнения. Когато един човек мисли и разсъждава по-малко за резултатите от собственото си поведение за сметка на съобразяването с чужди мнения, е склонен към проявата на нестабилно поведение в отношенията с другите. Добрият мениджър трябва да бъде не само наблюдателен, но и проникателен за това, как се развиват във времето тези отношения и какво може да очаква от такива членове на екипа си. На един начален стадий подвижната благосклонност може да генерира позитивна задлъжнялост, но с времето тя се трансформира в негативна.

Ако се приемат доводите на психолозите и психоаналитиците, че наистина поведението на подвижна благосклонност е нормална човешка реакция, естествен е въпросът – от къде идват негативните оценки за нея?



Отговорът на въпроса се съдържа в това, че тя е източник на изненади спрямо очакванията на другите, което не позволява да се очертаят ясни рамки на възникващите отношения. Преминаването им от позитивни в негативни и обратно създава голяма неопределеност в задължността както между отделните личности, така и във връзка с трети страни, които могат да станат страна в отношенията. „Мъдрите винаги са твърдели, че няма нищо по-слабо и по-неустойчиво от силата, която не се обляга на самата себе си” (Макиавели, 1991, стр. 49).

Като реална даденост в отношенията между хората подвижната благосклонност съществува в по-малка или по-голяма степен на всички равнища в управленската йерархия. Носител на такова поведение може да бъде и самият мениджър. В тази насока са важни две неща – разпознаване на подобно поведение и самоконтрол. Например симптоматични за подвижна благосклонност могат да се приемат такива черти в поведението като:

- **сервилност към хората на властта.** В случая отношението е не към качествата на личността, а към властта, която притежава. При евентуална смяна на властимащите естествено се променя и обектът на сервилност;

- **честа смяна на мненията по важни въпроси.** В случая подвижната благосклонност е ориентирана да се търси не вярното, а най-подходящото мнение от гледна точка на личните интереси. Това се съпътства и с възникването на задължност в отношенията;

- **търсене у човека не на неговите лични качества, а на облагите от общественото положение, което заема.** Естествено това се съпътства и със задължност;

- **създаване на псевдоприятелски отношения с властимащите единствено за лични изгоди.** Подобен род отношения продължават или до реализирането на желаната цел, или до слизането от властта. Тогава се поражда и негативната задължност в отношенията;

- **безскрупулни действия в стремежа за домогване до власт и богатство.** Липсата на самоконтрол при такова поведение е най-важният белег на подвижна благосклонност. Обикновено в такива случаи могат да се съчетаят и агресия, и сервилност и псевдоприятелски връзки, което формира една хаотична картина на задължност в отношенията.

Самоконтрол и себеанализ са необходими за мениджъра, за да не се подаде на задължността в отношенията. Проявата на човешки отношения е важно условие за устойчивото функциониране на мениджърския екип и като цяло на организацията. Тяхното проявление обаче трябва да става в граници, позволяващи на мениджъра да контролира възникващите ситуации и да упражнява властта така, че постигането на целите на управленския процес не трябва да страда от направените компромиси. Това води и до повишаване на мениджърската ефективност.

С особена важност за устойчивостта на управленския процес е институционалната задължениост. Докато междуличностната и междугруповата задължениост оказват влияние върху отделни страни на дейността на организацията и върху тях може да се упражни мениджърска регулация, то при институционалната се влияе върху управленския процес като цяло. Това е така, защото се засяга водената управленска политика. В случая мениджърът има две възможности – активна и да се опита да промени някои от отношенията, които засягат организацията, и пасивна – като се приспособи към реалностите на външната среда. Воденето на правилна управленска политика е гаранция за ненарушаване устойчивостта на управленския процес.

Докато за финансовата и материална задължениост в обществото са създадени нормативи и механизми за търсене на отговорност по законен път, то за задължениостта в междуличностните и групови отношения такава няма. Това че няма, обаче не изключва тяхното съществуване и формите на задължениост, които се пораждат. Когато се опира до морал и ценности, като че ли ставаме безсилни да посочим адресат, пряко отговорен за нарушенията. И това е така, защото в случая става въпрос за верига от институции, които са формирали човека такъв, какъвто е сега – като се започне от семейството и се премине през всички форми на обучение, социална среда и се стигне до колектива, където се оценява личността. Все пак предимство би било за всеки мениджър, ако в своите действия вземе под внимание факта за задължениостта в отношенията. Това би му помогнало да има ясен поглед върху „тесните“ места при реализацията на управленския процес.

## **7. Не пренебрегвайте самоотговорността като фактор за управленска устойчивост**

Всяка социална система е изградена от йерархични структури. При условие че те функционират в рамките на зададените параметри, проблемът за отговорността не е актуален. Всяко излизане извън тях поставя пред различните равнища в структурите проблема – отговорен – в реален план. Или в случая потенциалната отговорност се трансформира в реална, като се дефинират и конкретните субекти на отговорност.

Отговорността е в рамките на определени правомощия. В този смисъл тя е винаги по повод НА и във връзка С определено поведение. В управленската структура това се отнася до мениджърите и изпълнителите. При това линейните мениджъри носят отговорност за хора, докато функционалните – за хора и дейности. Изпълнителите отговарят само за дейности.

Отговорността за хора е в рамките на правомощията на йерархичната власт, докато отговорността за дейности – в рамките на функционалната. Наред с тях за постигането на крайните цели на управленския процес

има и с а м о о т г о в о р н о с т т а. По същество тя е отговорност за поведението на всяка отделна личност в личния, професионалния и обществения живот. Това е резултат на комплекс от фактори – базови ценности, социална среда, обща култура, професионални умения и т.н. При това самоотговорността е изключително важна за мениджърите – както за йерархичните, така и за функционалните.

Трите форми на отговорност – йерархична, функционална и самоотговорност се намират във взаимна връзка и зависимост. Те формират съвкупната отговорност в управленската структура. Това е точно определена отговорност, съответстваща на:

- правомощията, дадени на йерархичната власт;
- правомощията, дадени на функционалната власт;
- допълнително възложени по установен нормативен ред задачи и

дейности.

Самоотговорността е свързана със самосъзнанието и морала на личността. Тя обаче кореспондира с йерархичната и функционалната отговорности и е важна предпоставка за реализацията на ефективен управленски процес. Проявата на самоотговорност от мениджъра и членовете на неговия екип може да осигури, от една страна, добър социален климат и от друга – да разкрие пълноценно потенциала на всеки от екипа. Така резултатът е този, който показва в каква степен е разкрит този потенциал. Постигането му е следствие от разпределянето на отговорностите при реализацията на управленския процес. Неговата устойчивост зависи от това, как на всяко равнище ще бъдат изпълнени определени дейности и задачи. Резултатът се получава като следствие на съвкупната отговорност – йерархична, функционална и самоотговорност. Тяхното съчетаване при реализацията на управленския процес изисква съответстващ контрол. Тук именно е изключително важна самоотговорността на мениджъра във връзка със следното:

**- как използва дадените му правомощия**, т.е. дали превишава или не се вмести в техния потенциал. Всяко отклонение от подходящото поведение на мениджъра би означавало предпоставка за нарушаване на управленската устойчивост. Практиката е богата с примери и в двете насоки, но като че ли превес вземат превишаванията на правомощията. Разбира се, това не остава извън ползрението на екипа и последствията могат да бъдат различни – от силно занижена мотивация, до прилагането на подобно поведение спрямо подчинените, ако имат такива;

**- как мениджърът участва в изработването и вземането на управленски решения.** Вариантите са различни – колективно изработени, но вземани еднолично, колективно изработени и взети с консенсус от екипа, еднолично изработени и взети еднолично от мениджъра, макар и по-рядко може да се прилага от мениджърите еднолично изработени, но вземането да става с консенсус от екипа. Разбира се, че всеки от вариантите има място и неговото прилагане зависи от такива фактори като сложност на проблема, време за решаване, заинтересовани страни от взетото решение

и т.н. Независимо от това какъв вариант ще се реализира, самоотговорността на мениджъра трябва да бъде на необходимото равнище. Това е така, защото той носи като цяло отговорността за функционирането на организацията. Всеки опит от негова страна да се прехвърли отговорността върху екипа, на част от него или на отделни членове, на практика е опит за бягство от отговорност и липса на самоотговорност;

**- как се възлага и ръководи изпълнението на управленските решения.** Тук е важна самоотговорността на мениджъра да се трансформира в съвместяване на функции и дейности с изпълнителите. Това на кого какво ще се възложи, не е механично разпределяне на задачи, а проява на самоотговорност от страна на мениджъра да намери най-доброто съответствие между характера и сложността на възлаганите задачи и професионалните умения и мотивация на изпълнителите. Що се касае до самото ръководене на изпълнението, самоотговорността на мениджъра се свежда до проявата на гъвкавост и създаването на чувство за мотивирана отговорност от страна на изпълнителите. Когато мениджърът притежава чувство за високо развита самоотговорност, в процеса на ръководене на изпълнението са възможни и отделни компромиси. Това обаче в никакъв случай не трябва да бъде за сметка на крайния резултат, а да е елемент от прилагания гъвкав подход за неговото постигане.

Както отговорността на екипа, така и самоотговорността на мениджъра могат да бъдат оценени чрез постигнатите резултати. Те са под прякото влияние както на мотивираната отговорност, така и на мотивираната безотговорност. Мотивираната отговорност може да се прояви по два начина – активен и пасивен. При първия са налице активни форми на поведение, изразени чрез инициативи, предложения, дори и поемането на известен риск от ръководителите и изпълнителите при съчетаване на висока степен на само отговорност.

Особено негативно се отразява върху управленската устойчивост мотивираната безотговорност. На практика това е явно или прикрито съзнателно активно поведение, с което се пречи на нормалното протичане на управленския процес. Причините могат да бъдат различни – неудовлетвореност от стимулите и заеманата длъжност, преценка за недооценяване от страна на мениджъра и неговия екип на личните и професионалните качества на ръководителите от по-ниските равнища, причини от неформален характер, формиращи отношение към колеги и ръководители др. При явните форми на мотивирана безотговорност могат да се търсят решения, понеже са налице възможности за дефиниране както на симптомите, така и на евентуалните причини за такова поведение. Особено опасна за управленската устойчивост е прикритата мотивирана безотговорност. Много често тя се локализира в управленския процес, след като вече са налице негативните резултати. Една от честите форми на проявление на такава безотговорност е бездействието, когато е необходима намеса или активно поведение към дадена ситуация. Достигането до истината за такова пове-

дение не е лесна задача. Познаването и анализирането на страни от формалния и неформалния живот на личността от психолози и социолози може да насочи ръководството към правилното решение за излизането от подобни ситуации. Разбира се, в случая е изключително важно и високото чувство за самоотговорност на мениджъра.

Едно от условията за ефективен мениджмънт е умението на ръководителя да разпределя най-добре задачите, а с това и отговорностите. Понеже всяка организация функционира в определена среда, става и обект на въздействие от нея. Натискът може да има както позитивна, така и негативна насоченост. Най-често първият се проявява в самата организация и е насочен по-скоро към подобряване на функционирането ѝ. Вторият – негативен – е преобладаващо външен натиск. Осъществява се от конкуренти, пазар, държавни институции и др. Поведението, което обслужва външния негативен натиск, може да бъде пасивно и активно. Първото се изразява в отношение, което може да мотивира бездействие, осигуряващо добра среда за негативния натиск, докато второто – активното, включва мнения, внушения и конкретни действия. Отговорността за подобно поведение е на мениджъра. В случая е важно високо развитото чувство на себеотговорност и недопускане на „размиване” на отговорностите. Важно значение имат обстоятелствата, при които се поема съответната отговорност. Нейното адресиране към отделни членове на екипа от страна на мениджъра без да се отчитат обстоятелствата, при които те са я поели, изправят мениджъра пред неуспех от ефективни последващи въздействия върху подчинените. Това говори и за ниско равнище на себеотговорност от страна на ръководителя. В психологията такова отношение е известно като фундаментална атрибутивна грешка. Нейното допускане от мениджъра и неговия екип може да измести центъра на проблемите, които предстоят за решаване. Независимо от това, че могат да бъдат приложени някои персонални и организационни промени, резултатите да се окажат негативни. Пренебрегването в случая на конкретните обстоятелства, стимулирали съответното поведение на персонала (да обслужва външния негативен натиск), може да се окаже изключително сериозен проблем в перспектива за запазването на управленската устойчивост. В този смисъл, когато мениджърът търси конкретна отговорност, е грешно да се оценява само личността, дотолкова доколкото не са взети под внимание обстоятелствата. При една навременна и точна диагностика на последните с последващи промени в средата, може да се повлияе в значителна степен върху поведението на персонала, като засили неговата отговорност и самоотговорност и с това да се спестят безсмислени кадрови промени.

Самоотговорността на мениджъра и неговия екип е силно повлияна от редица фактори, които са формирали като цяло личността и са свързани с възпитанието, общата култура, мотивация стремеж за себедоказване чрез личен успех и този на организацията, постоянна и градивно насочена воля за действие и др. (Каменов, 2008). Самоотговорността като поведение опира до набор от ценности, имащи отношение към морала на личността.

В този смисъл тя се проявява като едно вътрешно мотивиращо чувство за определено поведение, което покрива не само формалната (задължителната) отговорност, но често пъти може да излезе извън нейните граници. По този начин самоотговорността и отговорността за другите от страна на мениджъра се превръща във важен фактор за реализирането на формалната отговорност и установяването на управленска устойчивост.

## **8. Не пренебрегвайте позитивите на контролираното връщане назад**

Когато всички и в личен, и в групов план се интересуват от успеха, да се говори и препоръча на мениджъра връщането назад като част от управленската му стратегия, е най-малкото странно. Все пак да се мотивира такова необичайно поведение, не може да се мине и без дефинирането на философията на успеха. Това, което може да се приеме в най-общ план, е, че успехът е субективно възприятие на определено състояние на личността. В него могат да се включат състоянието на духа и начинът на възприемане от околните. В този смисъл успехът е свързан със самосъзнанието. Много често между представите за собственото АЗ и начините, по които се възприема личността от външния свят, има разминаване – едни са представите на АЗ-а, други са представите отвън. Затова, когато се говори за успех в личен план, логично би било, при неговото определяне да е налице съчетаване на личната самооценка и еднопосочността и с външната оценка. В тази връзка мениджърът може да бъде сериозно подведен, ако има висока, но недостатъчно реална оценка за себе си, която се подкрепя безрезервно от хора в екипа и други външни субекти поради заинтересованост.

Субективното усещане за успеха идва от това, че в определени случаи субектът на успеха може да засяга интересите на организацията като цяло и да е свързан със стратегическото ѝ развитие, но единици или отделни групи в личен план да не са удовлетворени за определен момент или период от време. Проницателният мениджър трябва да улавя и тушира такива състояния в организацията, защото е възможно, това да демотивира част от персонала. Възможно е, мениджърът да бъде изправен и пред друга ситуация – самият той да не вижда ясна перспектива пред организацията, стратегическите ѝ цели да не са дефинирани, върви се, както се казва, на къси светлини, но за определени личности и групи това да е изгодно и в субективен план те дават позитивна оценка за състоянието на организацията. Отчитането на подобен псевдоуспех е временна заблуда или нездрав интерес на определени среди, но като цяло е сигнал за приближаваща криза.

Като цяло неуспехът трябва да се разграничава от конкретния резултат, въпреки че последният е част от него. Например успехът на

организацията се влияе от наличния финансов ресурс, качеството на живия труд, миналия труд (овеществен в използваната техника) и т.н. От тях обаче се влияе и печалбата като икономически показател. Това, че се отчита печалба в краткосрочен план, не трябва да заблуждава мениджъра, че има гаранция за успеха в средносрочен и дългосрочен. Обратното също е възможно – временният неуспех не означава, че е повлиял на успеха в перспектива. В този смисъл стойността на успеха се изразява във времето и се свързва със състояние и тенденции като комплекс от изменения, докато резултатът е по-конкретен и е за определен период.

Разграничаването на успеха като тенденция от резултати с конкретна даденост има отношение към теорията за контролираното връщане назад. Логиката на тази теория е, че успехът може да включва в себе си и контролираното връщане назад или с други думи, че не всяко връщане трябва да се смята за неуспех. Подобен начин на мислене от страна на мениджъра ще му позволи да прилага по-гъвкави методи на работа и да поема определени пресметнати рискове. Приемайки, че успехът е система от конкретни резултати, логично е някои от тях да имат нееднакви (различни) стойности във времето от очакваните. Това, че успехът не се приема като конкретно състояние, а е един непрекъснат процес във времето, означава, че той не може да се фиксира. Ако това се направи, се превръща в стратегически резултат – краткосрочен, средносрочен или дългосрочен, а тези резултати са заложени в управленската стратегия като цели. В този смисъл един успешен период на развитие на организацията се отчита и с конкретни резултати.

За да се осъществи контролираното връщане назад, мениджърът трябва да си даде ясен отговор на следните въпроси:

- Къде се намира организацията спрямо конкурентите в момента, т.е. да се дефинира съдържанието на ситуацията в момента?

- Може ли мениджърът и неговият екип да влияят върху ситуацията в момента?

- Кои са опорните точки на организацията във връзка с нейното стратегическо поведение?

Ако приемем, че всеки резултат от дадена дейност в организацията е функция на времето и разходите, логично би било мениджърът и неговият екип да си изяснят в какво ще се състои стратегическото им поведение. Като негови основни характеристики могат да се определят:

- **промяната** – с две възможности – да се управлява или да се приспособява процесът на реализация на стратегически цели (очаквани резултати);

- **импровизацията** – промяната във времето може да даде шанс на едни дейности и да отхвърли други, като в случая се допускат и нови дейности, които не са били обект на внимание досега.

От гледна точка на горните две възможности се налага изводът, че връщането назад може да се разглежда като компонент на стратегическото поведение. Неговото прилагане в практиката на организацията е подходящо,

когато е невъзможно да се влияе върху действието на определени външни сили и вътрешни фактори или, когато се прецени, че определен кръг от дейности не са актуални за реализацията на стратегическите цели на организацията и е необходимо тяхното попълване с нови. Именно в този период на функциониране на организацията мениджърът трябва да обмисли и приложи на практика контролираното връщане назад. В него се включват както задържането на развитието на определени дейности, така и реални стъпки назад за други. В случая такова поведение ще осигури повече позитиви за организацията, отколкото необоснованото продължаване напред.

Мотивите на мениджъра за контролираното връщане назад могат да бъдат различни. Към по-важните се отнасят:

- оценката, която се дава от мениджърския екип и професионалното консултиране показва липсващ стратегически потенциал за ситуацията в момента;
- настъпилите промени както вътрешни, така и външни налагат преразглеждане на прилаганата стратегия за развитие поради несъответствие на наличния потенциал с поставените цели;
- силна и трудно преодолима конкуренция, което налага преосмисляне на дейностите;
- грешна насока в развитието и в тази връзка грешна стратегия и грешни цели.

Самото решение за временно спиране или връщане назад за отделни дейности в организацията натовазва с отговорност мениджъра и неговия екип. Решението обаче е само един момент. До неговото вземане могат да се открият не малко сигнали, които дават основание за предварителната подготовка на решенията. Някои от по-важните са:

- забавянето на темповете на развитие;
- спирането на основната дейност и търсене на нейни алтернативи;
- прилагането в действие на елементи от концепцията за стратегическа измама с цел въвеждане в заблуда на конкурентите и др.

Поведението в организацията при връщането назад трябва да бъде контролирано. Ако мениджърът не осигури това, може да стигне и до фалит.

Последният се изключва от теорията за контролираното връщане назад, защото при него причините могат да бъдат от друго естество. В случая става въпрос за стратегическо поведение на мениджъра и неговия екип, за да се осигурят по-добри условия за устойчиво развитие на организацията. По-конкретно това е подход за преразглеждане и презареждане на потенциала на организацията.

При конкурентната пазарна икономика логиката на всяко развитие е такава, че за организациите по независещи от тях причини, а също и по собствена преценка, контролираното връщане назад се превръща в елемент на стратегическото им развитие. Ако този факт се осъзнае от мениджърите, може да се предвиди и адекватно поведение. Това означава,



предварителната нагласа за него задължително да включи и алтернативността. Неподготвените мениджъри за такова поведение рискуват да станат жертва на стремежа за доказване на всяка цена на статуквото, което допълнително ще изчерпи потенциала на организацията. В този смисъл контролираното връщане назад по своеобразен начин спомага както за съхраняване, така и за възстановяване и развитие на потенциала на организацията. Разбира се, че това може да стане, ако се е превърнало в осъзната необходимост на определен етап от нейното развитие и задължително се постави под контрол. При всеки друг случай връщането назад ще се свързва с неуспех за организацията и при неефективен контрол може да доведе до фалит. Подготвените в тази насока мениджъри могат да посрещнат пазарните изненади и да реагират адекватно на конкретните ситуации. Неподготвените може би ще понесат негативи, защото не са осъзнали философията, че контролираното връщане назад е предпоставка за успех в бъдеще.

### **9. Не прекалявайте с отричането на различното поведение**

Всяка личност реализира своя потенциал в различни сфери на обществения живот. Едни са свързани с професионалния потенциал и реализацията на работното място, други засягат личния (частния) живот, а трети могат да бъдат провокирани от външната среда. При всички тези форми на взаимодействие между индивида и средата, се проявяват както общи, така и различни интереси. При това водещо в поведението на личността е себеутвърждаването не само на база на личните качества, но и отричането на различното поведение (ОРП). До голяма степен последното е свързано с Егото. „Това са група психични процеси, състоящи се от такива функции, които малко или повече са свързани с взаимоотношенията между индивида и обкръжението...при зрелия човек това най-общо определение включва голям брой прояви като стремеж към удоволствие, навиците, съобразяването с изискванията на обществото, интелектуалните, естетическите, художествените интереси и др.” (Бренър, 1993). В този смисъл обкръжението на мениджъра ще включва хора с различни интереси и различни реакции при различни ситуации. Мениджърът трябва да е в състояние да открие в поведението на всеки член на колектива, кое трябва да се стимулира за утвърждаване и към кое трябва да се подходи с корекции във времето, т.е. отричане на различното от очакваното поведение.

Да се отрича различното от очакваното поведение от страна на мениджъра, е също форма на поведение. Това, с което трябва да бъде наясно мениджърът, е, че ОРП е форма на себедоказване и себеутвърждаване. Първото има отношение към налагането на вътрешно мотивирана форма на поведение на обкръжаващата среда, а второто – към тяхното приемане от другите като правилни, целенасочени и стратегически издържани. Това

се отнася за така нареченото конструктивно отричане на различното поведение, т.е. отричането се базира на обективни дадености и се съпровожда с предлагането на конструктивни решения от страна на мениджъра. Наред с него има и деструктивно отричане на различното поведение. При него стремежът за себедоказване и себеутвърждаване не се базира на сериозен личностен потенциал, а по-скоро е опит да се пренебрегнат обективни форми на друго, принципно поведение, за да се утвърди личното АЗ. Проявата на такова поведение от страна на мениджърския екип и мениджъра говори за сериозна криза в управлението на организацията.

Независимо от това дали субект на ОРП ще бъдат членове на екипа или самият мениджър, важно значение имат мотивите за отричането. Могат да се открият два основни – първият, когато отричането е продиктувано от субективно отношение към личността, и вторият – когато е резултат на неприемане на средата, в която се реализира личностно и професионално обектът на отричане. Разбира се, че е възможен и комбиниран вариант – да се отрича както поведението на личността, така и на средата. Това по-скоро е краен вариант и при него трудно биха могли да се търсят приемливи позиции за нормално общуване.

Дефинирането на обекта и субекта на ОРП е в основата на вярното диагностициране на „ситуацията ОРП“. Обстоятелството, че от характера и вида на извършващите се промени в организацията е възможна размяна на ролите, т.е. обектът на ОРП да стане субект и обратно, налага извода, че тези процеси трябва да са винаги конкретно дефинирани при задълбочен анализ на средата и поведението на личностите. И тогава ще се разбере защо тези, които критикуваха и отричаха поведението на мениджъра, са станали негови съмишленици, а лоялните привърженици са станали пасивна или активна опозиция.

Ситуацията ОРП има пряка връзка с конфликтите. Тя ги предшества и на практика всеки конфликт при реализацията на управленския процес възниква като предшестващо ОРП. Обикновено конфликтите са резултат от активна форма на ОРП, която се проявява като мнение по даден въпрос, опити за внушение, респ. манипулиране и накрая предприемане на конкретни действия. При пасивната форма на ОРП то съществува само в съзнанието на личността. Неговото проявление в активна форма се реализира, когато са налице подходящи условия за това, свързани преди всичко с ОРП и засегнати от такова поведение лични или групови интереси.

Възникването на „ситуация ОРП“ в управленския процес може да се оцени по различен начин. Конструктивният е, когато това е основание за качествено нови решения и развитие, и деструктивният, когато се пречи на процеса на позитивни промени. „Ситуациите ОРП“ могат да възникнат по цялата верига на управленския процес, но най-вече засягат административния процес – възлагането на управленските решения за изпълнение, ръководенето на изпълнението и прякото им изпълнение. Мениджърът може да преодолее една не малка част от междуличностните и междугру-

повите конфликти, ако диагностицира с подходящи специалисти „ситуациите ОРП”. Това ще му осигури намаляването на относителния дял на ОРП на безпринципна основа и съществено повлияване на управленската устойчивост. Мениджърът трябва да си даде ясна сметка, че в основата на ОРП лежат взаимоотношенията „човек–човек”. В този смисъл прибързаните решения са сериозна грешка от страна на мениджъра. Това да познаваш психологията на членовете на ръководения екип, е с определено значение за ОРП. Човек може да бъде искрен в разсъждения, съвършено погрешни и абсурдни. Често това е резултат от натоваването с повече от необходимото емоции на дадена ситуация. Независимо от това дали се касае за положителни или отрицателни емоции, те могат да бъдат в основата на логика на поведение, което не съответства на конкретната среда. Такова поведение трябва да е във фокуса на внимание на мениджъра, подпомаган от социални психолози и социолози. Целта е да се намали деструктивното ОРП за сметка на конструктивното. В противен случай ще страда управленската устойчивост.

В управленската практика ОРП може да се свърже и с така наречения „вождизъм”. Макар и не много често се среща и модел на подобно поведение. При него подчинените са изцяло подвластни на решенията и действията на „вожда”, т.е. проявата на друг вид поведение е не само нежелано, но и не се допуска. Метафорично да си представим следната ситуация: „Влиза вождът. Всички от племето изключват мисленето. Остават само на слух и зрение”. Естествено е, че когато мисленето на подчинените е „изключено”, те действат единствено по указания на „вожда” (ръководителят). Инициативи отдолу няма, а всеки опит за различно поведение е съответно порицаван и наказван. Разбира се, че такъв модел на поведение е не само неустойчив във времето, но и животът му е кратък. Но пораженията за организацията могат да бъдат сериозни.

Сигурно трудно може да се даде рецепта, кога и доколко мениджърът да отрича различно поведение от това, което за него към момента е нормално. Всичко е въпрос на професионален поглед към всяка ситуация, познаване на психологията на всеки член на екипа и най-важното изчистване на емоцията като отношение както към ситуацията, така и към отделните членове на колектива.

#### **10. Не пренебрегвайте екипното поведение като фактор за позитивни резултати, но не разчитайте на екипната отговорност за търсене на негативи и причини за лоши резултати**

За решаването на различни проблемни ситуации в живота на всяка организация се налагат все повече като водещи колективните усилия пред силните индивидуални професионални изяви. Това поставя на преден план

начина на общуване между мениджъра и екипите. За реализирането на ефективна екипна дейност с ново съдържание значение има да се даде правилен отговор и на въпросите, отнасящи се до индивидуалната и груповата мотивация, междуличностните отношения, колективната квалификация и т.н. Там, където мениджърът и неговият екип са намерили правилно решение, може да се очаква ефективен административен процес. В крайна сметка и най-добрите управленски решения, ако не бъдат възложени правилно и изпълнени, си остават само едно добро пожелание. За да се постигне всичко това, от значение е как е организиран и изпълнен процесът на администриране на вече взетите управленски решения. Именно в тази посока големи резерви все още съществуват във връзка с начина на изграждането на екипи и екипното съвършенство. В различно време човек е различен, което означава, че се променят и отношенията между хората при груповата дейност. От съответствието в поведенческите изяви ще зависят и груповите резултати. Несъмнено при добро съответствие ще се постигат и по-високи резултати, и обратно – при влошен социален климат екипното поведение ще води организацията към занижени резултати, а в отделни случаи може и към фалит. Тук възниква въпросът и за отговорността – чия е и защо е допуснато всичко това?

Умението да се работи в екипи, се очертава като едно от най-важните качества на всеки зает в управленската сфера – ръководител и изпълнител. Това изискване се налага от усложняващия се управленски процес, породено от високата неопределеност на пазарната среда. В тази връзка Ли Якока пише: "Аз съм видял в живота си много умни и талантливи хора, които просто не са способни да работят в екипи. Това са тези мениджъри, за които другите казват – учудващо е защо не са постигнали повече. Главната причина, поради която способните хора не могат да има успех в кариерата, се корени в това, че те лошо взаимодействат със своите колеги" (Якока, 1991, стр. 82-83).

Едно от най-важните качества на мениджъра е да стимулира изпълнителите за постигането на крайните цели. Това поставя като условие умението за общуване и мотивиране на тяхната активност. По този начин позитивната нагласа на практика означава създаването на благоприятна среда за проявление и използване на позитивите на екипното поведение. При това трябва да се прави разлика между професионално общуване и общуване въобще. Екипното поведение се основава на професионалното общуване. Много често обаче то се измества от мениджъра с указания и препоръки за поведение, което не е в неговия обсег, а по-скоро е изискване за една обща култура в процеса на осъществяването на контакти.

Съществено значение за екипното поведение има разграничаването на професионалното общуване от комуникирането. Главното различие е, че общуването е насочено към изпълнението на определен кръг от задачи, докато комуникирането се свързва повече с информационното взаимодействие на различни равнища. Управленското общуване като форма на професионално общуване има за цел да ръководи хора. Това означава да

променя техните действия в определени направления с оглед на планираните резултати и в този смисъл то встъпва в ролята на фактор на изпълнението. По този начин мениджърът използва потенциала на екипа и чрез подходяща организация на работа постига целите на управлението. По-конкретно чрез общуването мениджърът осигурява:

- даването на указания, препоръки, съвет;
- получаването на обратна информация от членовете на екипа за изпълнените задачи;
- оценяването на изпълнителите.

Членовете на екипа общуват професионално поради:

- технологията на изпълнението;
- възникването на проблемни ситуации при изпълнението;
- нарушаването на сроковете при изпълнението на определени задачи;

дачи;

- промени в ритъма на изпълнението.

За реализацията на ефективен управленски процес и използване позитивите на екипното поведение от значение са както управленското общуване между мениджъра и подчинените, така и професионалното общуване между членовете на екипа. Допускането на нарушения на нормалния ритъм на общуване и в двете направления се отразява на устойчивостта на управленския процес.

Екипът се различава от групата именно по начина на общуване. При него личните интереси и поведение се пречупват през призмата на екипните потребности. В тази връзка са и позитивите на екипното поведение. За истинския професионалист екипът е нещо естествено и необходимо и той може да се приспособи към неговите изисквания. Поради това едно от качествата, което все повече ще се налага при работа в среда с висока степен на неопределеност и за мениджърите, и за изпълнителите, е уменията да се работи в екип.

Проблемът за екипната отговорност при екипната дейност е сложен за решаване. Всеки опит да се прилагат силови подходи, може да се окаже не само неуспешен, но и да повлияе съществено за постигане целите на управлението. Екипният подход за тяхната реализация трябва да се разглежда по-скоро като една философия, отколкото технология за практическо прилагане. В случая важно значение има дълбокото осъзнаване значимостта от потребността на всяко работно място, всяка дейност да се извършва в условията на висок професионализъм и максимална отговорност за резултатите от свършеното. Как да се постигне екипно свършенство, може да бъде обект на различни становища, а в някои случаи и на нестандартни хрумвания. Ако сега сме съобразили някои основополагащи принципи за екипно поведение и ефективно общуване, след време те могат да се окажат малко валидни, а защо и не дотам верни. Всичко това навежда на мисълта, че мениджърът не може да разчита на екипна отговорност във връзка с негативите. И това е така, защото не може да се говори за технологизиране на екипното поведение и управленското общуване. В тази

връзка трябва да се търси онази философска рамка, която ще позволи в различни периоди от време да се акцентира върху различни ценности и приоритети. Само по този начин екипът няма да се превърне в продукт на типово проектиране, а управленското общуване в технология, предписваща професионалните и междуличностни отношения между мениджъра и членовете на екипа. Това освобождаване на отношенията крие в себе си и риска за търсене на отговорността при изпълнението на задачите. Практиката показва, че резултатите от едно такова екипно поведение са много по-добри от тези при строгата регламентация и ограничаване инициативите на членовете на екипа на работното място. Разбира се, всичко е въпрос на мяра и преценка от страна на мениджъра, защото в крайна сметка за финалните резултати отговорността като цяло е негова.

\*\*\*

Проблемите, свързани с мениджърската ефективност, са многолики. Те могат да бъдат обект на оценка и анализи от специалисти и учени в различни области – философи, социолози, икономисти, юристи, психолози и т.н. Основните изводи, които могат да се очертаят от разгледаните въпроси в студията, отнасящи се до 10-те НЕ за мениджърска ефективност, са в две направления:

Първо, за да има ефективен управленски процес, от значение е начинът на неговото структуриране. Всяко несъответствие във връзка с нормативната база, субекта и обекта на управление трябва да бъде навреме диагностицирано и решавано, респ. и с подходящото поведение на мениджъра за ефективна ръководна дейност.

Второ, поведението на мениджъра и неговия екип е в основата на ефективното използване на правилно структурирания управленски процес. Единствено човешкият фактор, ако това е налице, оказва влияние върху крайните резултати със собственото си поведение. Мотивирането на тази активност е въпрос на мениджърско умение и поведение.

### **Използвани източници**

- Бренър, Ч. (1993). *Психоанализа (основен курс)*. София: Фондация отворено общество.
- Каменов, К. (2008). За синдрома на хроничната управленска недостатъчност. *Икономическа мисъл*(2).
- Каменов, К. (2012 ). *Поведение в управлението* (второ изд.). В.Търново: Фабер.
- Макиавели. (1991). *Владетелят*. София: изд. Еспас.
- Тулуз, Е. (1909). *Изкуство да се живее*. София.
- Якока, Л. (1991). *Карьера мениджъра*. Москва: Прогресс.



Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов  
Университет за национално и световно  
стопанство – София  
Икономически университет – Варна  
Софийски университет „Св. Климент Охридски“  
Нов български университет – София

## **ИКОНОМИКА 21**

Междууниверситетско списание  
Година IX, книга 1, 2019

### **СЪДЪРЖАНИЕ**

<b>Проф. д-р ик.н. Камен Каменов</b> – Стопанска академия „Д. А. Ценов“	
10-те „НЕ“ за мениджърска ефективност .....	3
<b>Проф. д-р Христина Николова</b> – УНСС, София	
Инфраструктурни такси във въздушния транспорт – проблеми и проекции .....	33
<b>Доц. д-р Михал Стоянов</b> – Икономически университет, Варна	
Защита срещу измамите при електронните разплащания в търговията .....	51
<b>Гл. ас. д-р Пламен Любомиров Джапаров</b> – Икономически университет, Варна	
Частното банкиране и управление на богатството между възможностите и заплахите.....	72
<b>Гл. ас. д-р Силвия Господинова</b> – Икономически университет, Варна	
Структурни промени в брутната добавена стойност и връзката им с икономическия растеж на България в периода 1997 – 2017 година.....	93



## ИКОНОМИКА 21

МЕЖДУУНИВЕРСИТЕТСКО СПИСАНИЕ

---

### Редакционен съвет

Главен редактор – проф. д-р Иван Върбанов – СА „Д. А. Ценов“, Свищов  
Заместник главен редактор – проф. д-р ик.н. Румен Георгиев –  
СУ „Св. Климент Охридски“, София  
Проф. д-р ик.н. Нено Павлов – МВБУ, Ботевград  
Проф. д-р ик.н. Бойко Атанасов – ИУ, Варна  
Проф. д-р Йото Йотов – Университет „Дрексел“, Филадельфия, САЩ  
Проф. д-р Клаус-Дитмар Хаазе – Университет Пасау, Германия  
Проф. д-р Симеон Желев – УНСС, София  
Проф. д-р Васил Цанов – ИИ към БАН, София  
Проф. д-р Людмил Георгиев – НБУ, София  
Проф. д-р Марияна Божинова – СА „Д. А. Ценов“, Свищов  
Доц. д-р Григорий Вазов – ВУЗФ, София

### Екип за техническо обслужване

Стилов редактор – Анка Танева  
Превод на английски език – ст. преп. Даниела Стоилова  
Технически секретар – Ралица Сирашка

Дадено за печат на 19.04.2019 г., излязло от печат на 11.06.2019 г., формат 70x100/16, тираж 70.

© Академично издателство „Ценов“, Свищов, Градево 24

© Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов

**ISSN 1314-3123 (Print)**

**ISSN 2534-9457 (Online)**



# ИКОНОМИКА

Година IX, книга 1, 2019

# 21

- 10-те „НЕ” за мениджърска ефективност
  
- Инфраструктурни такси във въздушния транспорт – проблеми и проекции
  
- Защита срещу измамите при електронните разплащания в търговията



МЕЖДУНИВЕРСИТЕТСКО СПИСАНИЕ

## КЪМ ЧИТАТЕЛИТЕ И АВТОРИТЕ НА СПИСАНИЕ „ИКОНОМИКА 21“

Списание „Икономика 21“ публикува изследователски студии и статии, методологически и методически разработки.

### 1. Обем:

Студии: минимум - 26 страници; максимум - 40 страници;  
Статии: минимум - 12 страници; максимум - 25 страници;  
Методологически и методически разработки до 40 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 Single;
- шрифт - Times New Roman 12 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, 12 pt, с големи букви Bold - центрирано;
- наименование и адрес на местоработата; телефони за контакти и E-mail;
- резюме на български език в обем до 15 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);
- формулите се създават с Equation Editor;
- списък с цитираната литература, подреден по азбучен ред - на кирилица и на латиница;
- шаблон с технически характеристики и оформление - изтеглете оттук: [https://www.uni-svishtov.bg/samagazine/upload/Economics-21-Template\\_bg.doc](https://www.uni-svishtov.bg/samagazine/upload/Economics-21-Template_bg.doc)

### 5. Правила за цитиране под линия:

За библиографско цитиране на информационни източници се използва **APA Style**.

Неговите изисквания са поместени тук:

<https://www.uni-svishtov.bg/default.asp?page=page&id=71> и тук: <http://www.apastyle.org/>.

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

### 6. Контакти:

Главен редактор: тел.: (+359) 631-66-338

Стилов редактор и ПР: тел.: (+359) 631-66-335

E-mail: [i.varbanov@uni-svishtov.bg](mailto:i.varbanov@uni-svishtov.bg), [economics21@uni-svishtov.bg](mailto:economics21@uni-svishtov.bg)

Адрес: Стопанска академия „Д. А. Ценов“, ул. „Е. Чакъров“ № 2, Свищов, България