

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“

Катедра „Мениджмънт“

Докторант Иван Миланов Шопов

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т
НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД

*за присъждане на образователната и научна степен „доктор“
по научна специалност „Социално управление“ на тема:*

ВЛИЯНИЕ НА МЕНИДЖЪРСКОТО
ПОВЕДЕНИЕ ВЪРХУ МЕХАНИЗМИТЕ НА
ФИРМЕНАТА КУЛТУРА

Научен ръководител: доц. д-р Ирена Емилова

Свищов

2019

Дисертационният труд се състои от 218 страници, от които заглавна и съдържание – 2 страници; увод – 7 страници; основен текст – 161 страници; заключение – 4 страници; списък с използваната литература – 4 страници; приложения – 39 страници.

В структурно отношение включва увод, изложение в три глави и заключение.

В подкрепа на изложението са оформени 57 фигури в основния текст и 45 фигури с таблици в приложенията към дисертационния труд.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита по реда на Закона за развитие на академичния състав в РБ от катедра „Мениджмънт“ на СА „Д. А. Ценов“ на заседание, проведено на г.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в офис „Докторантура и академично израстване“ на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ Свищов.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и значимост на темата

Неоспорим факт в съвременния свят е осезателното влияние на мениджърското поведение и фирмената култура, които през последните години се приемат като решаващ фактор в бизнеса. В научните среди стриктно се следят и обобщават тенденциите в тази посока. Набелязват се нови подходи във взаимоотношенията между партньори, с клиентите, институциите и във вътрешнофирмения климат. Освен практически и теоретични напътствия се показват на участниците в трудовия процес необходимите им ценностни системи, с които да не нарушават стойностното си присъствие при преследването на икономическите цели.

Правилното функциониране и развитие на всяка организация зависи от редица външни и вътрешни фактори, които взаимодействат с фирмената култура и я превръщат в предпоставка и решаващ фактор за развитието на всяка една система. През последните години темата за фирмената култура става изключително актуална - наблюдава се значителен интерес както от страна на изследователи, така и от страна на бизнес практиката, с цел търсене на подходи и инструменти за осигуряване на ефективност и икономически просперитет¹.

Всяка утвърждаваща се организация приема като полезна необходимост научните методи на познанието, чрез които се усъвършенства културният профил на всички участници в трудовия процес. Детайлно се анализират и се акцентира на правилата и постулатите, свързани с нейното усъвършенстване, за да се наложи на фирмения пазар. И след систематични изследвания ги прилага в избраната от нея дисциплина. В организационната ѝ структура се дава приоритет на контрола и планирането, както и на заплащането на персонала. Акцентира

¹ Емилова, И. Възможности за управление на организационната култура. Свищов, 2012.

се на стратегическото планиране, на производството, на клиентите и доставчиците. Далновидните мениджърски екипи обособяват авангардни кадри, които с актуалните си научни обяснения, но и емпиричен опит, успяват да намерят принципно нови решения.

Актуалността на разглежданата проблематика се обуславя главно от потребностите на реалната управленска практика във фирмите и от необходимостта да се предложи тя с теоретично и приложно познание, което да ѝ позволи методологически правилно и методично точно да осъществява съответните промени във фирмената култура и мениджърското поведение на конкретната организация.

2. Изследователски проблем

Съвременните модели за управление на човешките ресурси са основани на специфични особености на социалните теории за управление и акцентират на засилване чувството за принадлежност и възможности за развитие, отворена комуникация и съпричастност, изграждане на организационна култура и интеграция и приемане на социални отговорности не само от управляващата система в лицето на мениджърите, но и в управляваната система (сътрудниците)².

Но обикновено през последните години темповете на промените са изключително бързи и превъзхождат смяната на поколенията. В полученото се несъответствие организациите с по-скромни възможности забавят своето развитие като иновативност и дръзновение. Това подронва техния престиж на пазара и ги води до тревожни отстъпления, които не рядко завършват с непоправими резултати.

² Терзиев, В., Димитрова, С., Арабска, Е., Василева, Е. 2014. Добрите практики на високоефективните мениджъри в управлението на човешките ресурси. Научна конференция „Система за квалификация и кариерно израстване на преподавателите във висшите училища”, Национален военен университет „Васил Левски”, 11-12 декември 2014 г., Велико Търново. Сборник доклади от конференция „Система за квалификация и кариерно израстване на преподавателите във висшите училища”, ISBN 978-954-753-217-5, стр. 49-75.

Достига се до необходимостта да се обърне още по-голямо внимание на фирмената култура и мениджърското поведение, които през последните години се превръщат в неделима част от успешния бизнес. Освен това, ефективността от споделянето на бизнес опит, както и изкарването на „светло“ на онези бизнес проблеми, които имат характер на своеобразни „пропасти“, безспорно е гаранция за неутрализирането им, разбира се, при спазването на определени правила, свързани с културата и поведението в бизнеса.

Във връзка с изнесеното не по-малко внимание заслужава и въпросът за мястото, което заема или по-точно се отрежда на иновативността в бизнеса. Той е продиктуван от факта, че иновативността е в пряка зависимост от фирмената култура и мениджърското поведение, разбира се, с подходяща за целта политика. Тогава със сигурност, би се повишил имиджа на мениджъра, както във фирмата, така и сред клиентите през целия времеви хоризонт на неговото управление. Но работната му среда, колкото и да е надеждна, до голяма степен зависи и от приоритетите, които политиките превръщат в закони.

Настоящото изследване е насочено към мениджърското поведение, към факторите обуславящи далновидната му характеристика и необходимото творческо начало и развитие, което да постави и осъществи като цел конкурентното предимство.

3. Обект и предмет на изследването

Обект на изследването е мениджърското поведение като обект на съвременния мениджмънт в съвременната организация, влияещите фактори и тенденциите в неговото развитие.

Предмет на изследването са елементите и механизмите на фирмената култура, оказващи влияние върху мениджърското поведение и фирмената дейност в съвременната организация.

4. Цел и задачи на дисертационния труд

Цел на изследването е да бъдат идентифицирани основните фактори за създаване на културния профил на организацията и да бъде проучено влиянието на мениджърското поведение върху механизмите на фирмената култура, като се предложи модел за промяна на механизмите на фирмената култура.

За постигане на поставената цел са формулирани следните основни **задачи**:

1. Да се изследват теоретичните и практическите аспекти на връзката между мениджърското поведение и фирмената култура.

2. Да се изведе методологическа рамка за влияние на мениджърското поведение върху механизмите за създаване на културен профил.

3. Да се анализират съществуващите модели и методики за управление и промяна на фирмената култура.

4. Да се проведе практическо изследване на влиянието на мениджърското поведение върху културния профил на съвременната организация.

5. Да се предложи модел за промяна на механизмите на фирмената култура и да се идентифицират и обосноват предпоставки за неуспех на влиянието върху механизмите за управление на промяна на фирмената култура.

5. Изследователска теза

Основната изследователска теза е свързана с взаимната връзка и зависимост на фирмената култура и мениджърското поведение в съвременната среда на глобализация и предполага необходимостта да се изследва още по-задълбочено методологическата рамка за влиянието на мениджърското поведение върху механизмите, чрез които се изгражда

културният профил на съвременната организация. Съвременните еkleктични възгледи за фирмената култура и мениджърското поведение определят ролята и мястото на социалната промяна като основа за развитието на културната идентичност в съвременния културен контекст. Предизвикателствата пред управлението в съвременния глобализиращ се свят налагат извършването на дескриптивен анализ на основните концепции за фирмената култура и идентифициране на механизмите на организационната промяна в контекста на организационното поведение и организационното развитие.

Това не е случайно, нито пък става дума за терминологична еквилибристика. Обединяващото звено за тях е продиктувано от слабия мениджмънт на институционално и корпоративно равнище, от липсата на адекватни професионални стандарти, контрол и мониторинг върху фирмената дейност. И тук ще се направи опит да се даде отговор на основния въпрос: каква е ролята и мястото на фирмената култура и мениджърското поведение за просперитета на всяка уважаваща себе си организация, без да предетерминираме взаимната им връзка и обусловеност. При аргументацията на третираните проблеми водещ е принципът, че споделянето на бизнес опит с подходящи примери и илюстрация е най-прекият път за тяхното решение. В случая се имат предвид въпроси, свързани с необходимостта от промяна на мениджърското поведение и фирмена култура на съвременните мениджъри, които по необходимост се сблъскват с три фундаментални задачи: управление на дейността и организацията, управление на хората в организациите и управление на производството и операциите³.

³ Безспорно е, че независимо с какво се занимава дадена фирма, нейните мениджъри се сблъскват с тези три задачи. Така че мениджмънтът е нещо повече от решаване на поведенчески проблеми; той е нещо повече от решаване на технически проблеми; той е нещо повече от управление на индивидуалната дейност на работниците; той е нещо повече от планиране на бъдещето на структурната единица. Работата на мениджъра е всичко това. *Донъли, Дж. Х. и др.* Основи на мениджмънта. С., „Отворено общество“, 1997.

6. Методология на изследването

Представеният дисертационен труд е посветен на един аспект в сферата на мениджмънта – взаимната връзка и взаимодействие на фирмената култура и мениджърското поведение. Обект на анализ и оценка са някои еkleктични възгледи на тези за тях, като за целта е използван съответен инструментариум.

Използвани са системният подход, сравнителният метод, ситуационният анализ, статистическите методи, исторически метод на изследване, методите и техниките на стратегическия анализ, анкетно проучване и интервю, наблюдения и консултации на автора с учени и специалисти от практиката в България, както и теоретичните и практическите изследвания на български и чуждестранни автори и изследователи.

Предложеният модел за промяна на механизмите на фирмената култура е основан на емпирично проучване, проведено в периода 2016-2017 г. в организации, отличаващи се с предмет на дейност, ясно ориентиран към клиента, и включваща високо квалифициран персонал, а именно: *работещи в сферата на здравните услуги, където могат да бъдат наблюдавани съвременните тенденции в управлението и влиянието на предизвикателствата на динамичната и глобализираща се среда.*

Изборът на организациите за провеждане на изследването е обоснован от съображенията на автора относно реалностите на съвременната динамична икономическа и социална среда, ориентирана към приоритетите за постигане на устойчиво развитие, както и от личния опит, който показва, че такива специфични видове организации, фокусирани върху определени и жизнено важни потребности на „клиента“, представляват един обект на изследване, който би разкрил

множество специфики, но и общи основни принципи. Повечето от въпросите включват оценяване на предварително зададени опции по скалата на Ликерт от 1 до 5 (1 – напълно несъгласен, 2 – несъгласен, 3 – неутрален, 4 – съгласен, 5 – напълно съгласен).

7. Ограничения на изследването

На тази база могат да бъдат формулирани и ограниченията в дисертационния труд: не са изследвани всички основни концепции за механизмите на промяна на фирмената култура и не е обхванато огромното разнообразие от организации по отношение на сфера на дейност и организационна структура.

8. Апробация на дисертационния труд

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедра „Мениджмънт“ при Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов.

Части от него са публикувани в специализирани научни издания. Някои от научните идеи на автора са представени на семинари, кръгли маси и научнопрактически конференции.

II. СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд се състои от увод, изложение в три глави, заключение, списък на използваната литература и приложения. Общият обем обхваща ... страници. В структурно отношение изследването включва:

УВОД

ГЛАВА ПЪРВА. ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ НА МЕНИДЖЪРСКОТО ПОВЕДЕНИЕ И ФИРМЕНАТА КУЛТУРА

1.1. Детерминиране на мениджърското поведение като обект на съвременния мениджмънт и тенденции в неговото развитие

1.2. Характеристика на фирмената култура и нейното влияние върху фирмената дейност

1.3. Връзка между мениджърското поведение и елементите на фирмената култура

Основни изводи и обобщения

ГЛАВА ВТОРА. МЕТОДОЛОГИЧЕСКА РАМКА ЗА ВЛИЯНИЕ НА МЕНИДЖЪРСКОТО ПОВЕДЕНИЕ ВЪРХУ МЕХАНИЗМИТЕ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА КУЛТУРНИЯ ПРОФИЛ

2.1. Дефиниране на изследователски въпроси относно културното развитие - различни гледни точки

2.2. Интерпретиране на културните профили

2.3. Инструментариум за изследване на влиянието на мениджърското поведение върху механизмите на фирмената култура

Основни изводи и обобщения

ГЛАВА ТРЕТА. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ВЛИЯНИЕТО НА МЕНИДЖЪРСКОТО ПОВЕДЕНИЕ ВЪРХУ МЕХАНИЗМИТЕ НА ФИРМЕНАТА КУЛТУРА

3.1. Практическо изследване на влиянието на мениджърското поведение върху културния профил

3.2. Модел за промяна механизмите на фирмената култура

3.3. Предпоставки за неуспех на влиянието върху механизмите за управление на промяна на фирмената култура

Основни изводи и обобщения

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. АНКЕТНА КАРТА

Приложение 2. РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОУЧВАНЕТО

III. КРАТКО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД

В уводната част се обосновават актуалността и значимостта на избраната тема. Дефинирани са предметът и обектът на изследване. Поставена е целта и произтичащите от нея задачи. Формулирана е основната изследователска теза и е представен използваният за целите на дисертационния труд инструментариум от методи за научно изследване. Посочени са ограниченията на изследването.

ГЛАВА ПЪРВА

ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ НА МЕНИДЖЪРСКОТО ПОВЕДЕНИЕ И ФИРМЕНАТА КУЛТУРА

В *първа глава* са представени основни проявления на културата от разгледаните концепции и отстояваните възгледи, и от тях е изведена дефиниция за семантиката на понятието „фирмена култура“, за нуждите на изграждането на модела за промяна на фирмената култура. Културата е разгледана като изградена комплексна система от видими и невидими елементи и структура, представляваща създаден от човека динамичен инструмент, чиито изменения могат да бъдат както целенасочени, така и несъзнавани, еволюционни, чрез който една социална общност може да отговори на специфичните външни и вътрешни изисквания към нея и същевременно да направи възможно задоволяването на потребностите на нейните членове. Разгледана е връзката на фирмената култура с другите културни системи.

Фирмената култура е анализирана като набор от ценности, допускания, убеждения и норми, които се формират с течение на времето от взаимодействието на всички членове, които впоследствие ги

възприемат като лични и същевременно като изключително мощен фактор, който е определящ за индивидуалното и груповото поведение на хората в една стопанска организация. Обобщени са характерните черти на съвременния профил на фирмената култура и свързаното с нея мениджърско поведение. Разгледани са атрибутивната специфика на мениджърското поведение, основните бизнес проблеми на практикуващите мениджъри, както и факторите, влияещи върху фирмената култура, и то през призмата на мениджърския опит на автора. Разбира се, такъв подход не е нов, тъй като това е един от основните моменти, свързан с изследването на процесите по развитието на мениджмънта. Новото е, че са определени резултатите от лансираната идея за необходимостта от структурна и логическа последователност при изследването на процесите в триадата „теория – практика – бизнес правила“. Накрая са направени съответните изводи за използваните фирмена култура и мениджърско поведение при определяне ефективността на мениджмънта.

Разгледаните в първа глава проблеми дават основание за следните обобщения:

Първо. Стратегическата визия на новата глобална среда е свързана с изостряне на глобалните предизвикателства, намиращи израз основно в растящата икономическа и политическа мощ на нововъзникващите икономики, проблемите, свързани със световните финанси и климатичните и ресурсни предизвикателства; нарастващата динамика на структурните слабости вследствие на бързо променящия се свят и увеличаващия се брой фирми и сътресения в международния бизнес, породени от изчерпването на съвременния продуктов свят.

Второ. Светът става все по-глобален благодарение на пазарната икономика. Нараства и потребността за мениджъри, които са компетентни да управляват фирмите в една все по-конкурентна среда. Заобикалящата

интернационалния мениджър среда се различава в много отношения от местните условия. Културата, икономиката, политиката и технологията на международната среда са сред най-важните различия. Културните различия могат да рикошират в различно отношение спрямо важността на работата, авторитета, конкуренцията, материалните придобивки, времето, поемането на рискове, печалбите и други фактори.

Трето. Извеждането на концептуалния подход към новата парадигма на мениджмънта се предхожда от неговите характеристични особености като социална наука. Мениджмънтът е конкретният и отличителен орган на всяка една организация. Възприеманата от потребителите ценност и техните решения по отношение разпределението на доходите им е фундаментът на дейността на съвременния мениджмънт. Днес от тази гледна точка трябва да започва както политиката, така и стратегията на мениджмънта. Успешното развитие на теорията и практиката на мениджмънта през новото хилядолетие е свързано с опасността от надделяване на консерватизма при разглеждане на научните възможности за промени във водещите идеи в теорията на съвременния мениджмънт.

Четвърто. В този лабиринт от различни нюанси на мениджърското поведение и фирмената култура е съобразно да се напомнят някои теоретични, а и практични правила, без които навярно бизнесът, на която и да е организация, би се затруднил. Оказва се, че мениджърското поведение е една безкрайна поредица от постъпки, върху които се гради фирмената култура. Вижда се сблъсъкът на знанието и незнанието, коварството и почтеността, емоцията и разума, просперитета и гибелта.

Пето. Необходимо е да се насочим към въпросните културни профили, но и в търсенето на нови механизми за успешната им промяна чрез мениджърското поведение.

ГЛАВА ВТОРА

МЕТОДОЛОГИЧЕСКА РАМКА ЗА ВЛИЯНИЕ НА МЕНИДЖЪРСКОТО ПОВЕДЕНИЕ ВЪРХУ МЕХАНИЗМИТЕ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА КУЛТУРНИЯ ПРОФИЛ

Въз основа на направения анализ на разгледаните модели и методики за управление и промяна на фирмената култура във *втора глава* от дисертационния труд, е дискутирана методологическата рамка за влиянието на мениджърското поведение върху създаването на културния профил на организацията.

За целите на настоящото изследване е подготвена анкетна карта в няколко основни раздела, които отразяват направената дискусия дотук относно влиянието на мениджърското поведение върху фирмената култура и ще служат като отправна точка в изграждане на модел за промяна на механизмите на фирмената култура:

- Управление на организацията и мениджърски подходи – включва идентифициране на определящите подходи в мениджмънта в изследваната организация; ключовите функции за ефективен управленски процес; ключовите параметри за дейностите в изследваната организация; водещите цели; факторите, от които зависи успеха и развитието на организацията; основните предизвикателства пред съвременния мениджмънт; очакваните проблеми, които се отнасят до ефикасността на процеса на функциониране на организациите; използваните техники при определяне ефективността на мениджмънта и др.

- Мениджърско поведение и качества – идентифициране на фундаменталните управленски задачи, присъщи за съвременните мениджъри по примера на изследваната организация; водещите принципи при определяне поведението на съвременния мениджър; предпоставките за постигане на добри резултати; качествата на успешния мениджър; ефективните подходи на управление.

- Фирмена култура – идентифициране на ценностите на фирмената култура в изследваната организация; влиянията върху фирмената култура; профил на фирмената култура; фактори от решаващо значение за фирмената култура; структуроопределящи параметри за фирмената култура; основополагащи компоненти на фирмената култура; влияние на управленските решения върху фирмената култура; влияние на емоциите и импулсивността върху вземането на управленски решения; разлика между лидерство и ръководство; важни принципи във вътрешно фирмените отношения; основни задачи на съвременната фирмена култура и др.

- Организационна промяна – най-честите причини за възникване на конфликти в организацията; приемане на промените в организацията; източници на съпротива към промяната; подходи за преодоляване на съпротивата срещу промяната; методи за организационна промяна; принципи в професионалното усъвършенстване.

- Организационно развитие – съвместимост на стратегията на организацията с фирмената култура; подходи за промяна на фирмената култура; мениджърското поведение в организационното развитие; мениджърски и ръководни умения за организационно развитие; насоки за работа с фирмената култура, организационната промяна и управленското развитие.

- Бележки и коментари.

От изложеното във втора глава произтичат следните обобщения:

Първо. Съвременният мениджмънт проявява тенденцията организационната култура в рамките на организационното поведение да бъде изучавана и управлявана в съответствие с възможността същата тя да бъде прилагана – по-скоро нейните резултати - за ефективното функциониране и развитие на организацията.

Второ. В този контекст са и проведените още през 80-те години на XX век немалко специфични изследвания на организационната култура.

Още тогава в тях е заложен стремежът към разработването на инструментариум, чрез който да може да се проследи възможността за влияние на мениджърското поведение върху организационната (или фирмената култура).

Трето. Дескриптивният анализ на фирмената култура позволява сравнително точно идентифицирането на отделните ѝ видове, връзката и зависимостта между съставните елементи и характеристиките на фирмената култура.

Четвърто. Фирмената култура, респ. културния профил, може да подпомогне или да възпрепятства адаптирането и овладяването на промените. Когато към промяната се подхожда положително, съществува добър контакт и готовност за възприемане на новото, няма бюрокрация и табу, организацията бързо и с лекота ще се приспособи към настъпилите промени. И неизменно трябва да се помни, че културният профил се поддава само отчасти на управление и усъвършенстването му с цел промяна изисква много време.

Пето. Осъществявайки стратегическото управление, всяка организация трябва да се съобразява със съществуващата в нея фирмена култура. Това предполага, че трябва да се направи анализ на фирмената култура и на желаните цели на организацията, за да може да се изгради най-подходящата и най-добрата за развитието на организацията стратегия. Но във всеки един случай създаването на такава организационна култура, която съответства и способства за ефективното изпълнение на стратегията е задача на висшето ръководство. След като бъде създадена, тя трябва да бъде транслирана на мениджърите на средното и нисшето ниво.

ГЛАВА ТРЕТА

ИЗСЛЕДВАНЕ НА ВЛИЯНИЕТО НА МЕНИДЖЪРСКОТО ПОВЕДЕНИЕ ВЪРХУ МЕХАНИЗМИТЕ НА ФИРМЕНАТА КУЛТУРА

Изследването на влиянието на мениджърското поведение върху механизмите на фирмената култура, представено в *трета глава*, е проведено чрез подготвен за целта анкетна карта, съдържаща въпроси в няколко основни раздела: управление на организацията и мениджърски подходи, мениджърско поведение и качества, фирмена култура, организационна промяна и организационно развитие. Изследването е проведено в четири организации, работещи в сферата на здравеопазването.

Анкетираните са 81 служители, 19 мъже и 62 жени (Приложение 2, фиг. 1.). По голяма част от анкетираните са семейни (70%) и с висше образование (94%) (Приложение 2, фиг. 2. и фиг. 3.). Разпределението на анкетираните по възраст е показано в Приложение 2, фиг. 4., като преобладаващата част са на възраст 26-45 г. По-голямата част от анкетираните са от основния персонал – лекари, медицински сестри, рехабилитатори, лаборанти и фармацевти (Приложение 2, фиг. 5.), но са обхванати и мениджъри, счетоводители и секретари.

Управление на организацията и мениджърски подходи

Анкетата поставя на първо място въпроси относно управлението на организацията и мениджърските подходи. Анкетираните не показват ясно убеждение в значението на подходите в мениджмънта, но въпреки това повечето посочват класическият подход като определящ в изследваната организация (Приложение 2, фиг. 6.). Оценката на ключовите функции на управление за ефективен управленски процес в организацията показва общо съгласие върху контрол, ръководене, планиране, организиране, координиране и регулиране, като за последния общата оценка е по-ниска

(Приложение 2, фиг. 7.). Ключовите параметри за дейностите в организацията получават сходни оценки (Приложение 2, фиг. 8.): икономическа ефективност; качество на производството, труда и управлението; икономическа изгода (печалба); финансово равновесие; разширяване на производството; разкриване и реализиране на цялостния потенциал на организацията; развитието на кариерата. Анкетираниите споделят мнение, че ръководните кадри постигат най-добри резултати в разглежданата организация (Приложение 2, фиг. 9.), с което определят важността на ефективния мениджмънт за развитието и постигането на резултати. Наблюдава се обединяване около това, че за една организация трябва да са водещи и икономическите, и социалните цели (Приложение 2, фиг. 10.), което напълно съответства на съвременните тенденции и промяна в нагласите и поведението на индивидуално и организационно ниво във връзка със загрижеността за бъдещото развитие.

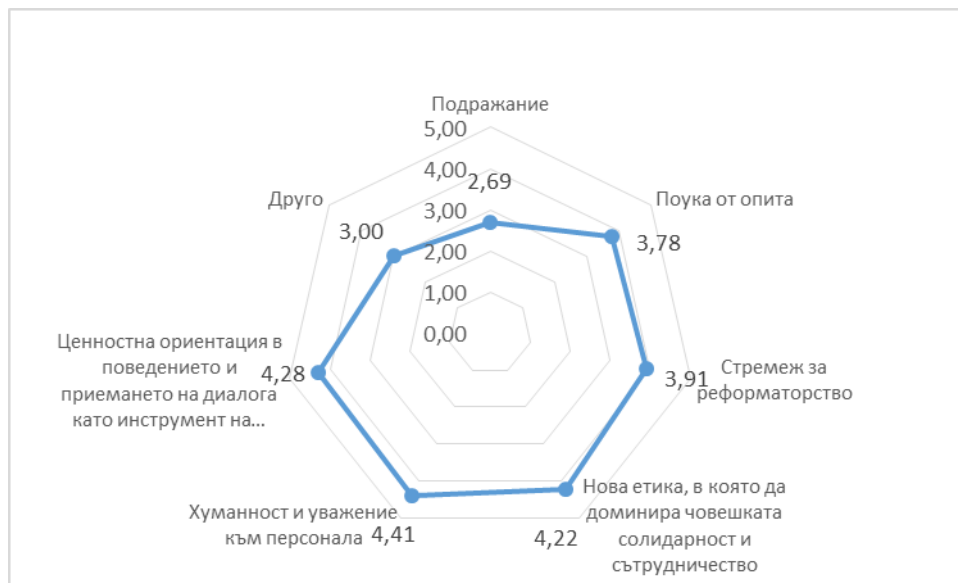
Според анкетираниите успехите на бизнеса зависят от (Приложение 2, фиг. 11.): стил на управление; знанията и уменията на мениджърите; поведението на мениджърите; сплотеността на колектива, сътрудничество и координация; ефективността на взетите управленски решения; етичната култура на поведение; човешките потребности и интереси, ценности, нагласи и очаквания. Обстоятелствата, при които организацията ще се развива, са определени в контекста на използване на активни стратегии за проникване в нови пазари (Приложение 2, фиг. 12.). Определящите параметри за производителността в организацията са: равнището на техниката и технологията; качеството на работата; стратегията на организацията; ефективността на мениджмънта (Приложение 2, фиг. 13.). Социалната отговорност и етика на организацията е сред основните предизвикателства пред съвременния мениджмънт наред с новата фирмена култура, предприемачеството и управлението в глобална среда (Приложение 2, фиг. 14.).

Интересен е фактът, че мениджмънтът на кариерата получава по-ниска обща оценка, което може да се обясни с това, че в разглежданата организация този въпрос не е належащ от гледна точка на спецификата на изискваната квалификация. Проблемите пред съвременния мениджмънт са оценени по различен начин, като се дава превес на засилването на конкуренцията и увеличаването на цените на ресурсите, както и нелоялната конкуренция (Приложение 2, фиг. 15.).

Отговорите на анкетираният показват, че се използват техники за определяне на ефективността на мениджмънта в организацията, сред които: анализ на икономическата ефективност на организацията; анализ на финансовата рентабилност на организацията; анализ на растежа на организацията (Приложение 2, фиг. 16.). Налице е общо съгласие относно това кои качества на служителите трябва да бъдат ценени от съвременния мениджър, като се открояват отговорност и инициативност (Приложение 2, фиг. 17.)

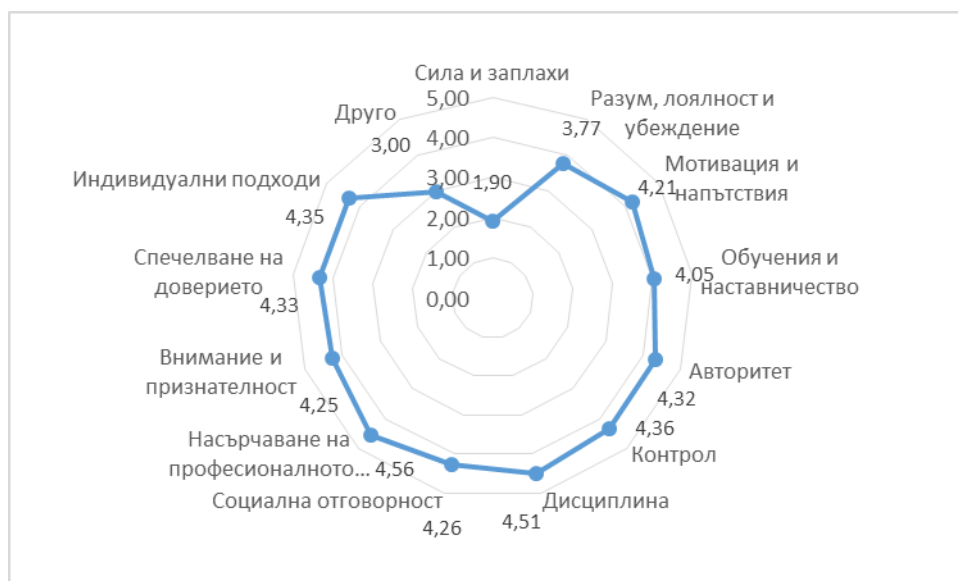
Мениджърско поведение и качества

Сред фундаменталните управленски задачи на съвременните мениджъри са управлението на дейностите и хората в организациите и планирането (Приложение 2, фиг. 18.). При оценяване на водещите фактори в определяне поведението на съвременния мениджър водещи са стремежът за реформаторство и нова етика, в която да доминира човешката солидарност и сътрудничество наред с хуманност и уважение към персонала и ценностна система (Приложение 2, фиг. 19.). Подражанието не се приема като такова от анкетираният.



Водещи фактори в определяне поведението на съвременния мениджър

Главно условия за постигане на добри резултати от съвременните мениджъри е когато се задържат за дълги периоди в организацията, като преминават последователно всички йерархични равнища (Приложение 2, фиг. 20.). Оценката на качествата на успешния мениджър показва сходни резултати, но се открояват комуникативността и компетентността (Приложение 2, фиг. 21.). Ефективните подходи на управление изключват силата и заплахите (Приложение 2, фиг. 22.).



Ефективни подходи за управление

Фирмена култура

Ценностите на фирмената култура в организацията се оценяват най-високо като: позитивно ръководство, стимулиране за по-добро изпълнение (Приложение 2, фиг. 23.). Фирмената култура в организацията се влияе от разнообразни фактори (Приложение 2, фиг. 24.).

За изследваната организация са приложими различни профили на фирмената култура - ориентация към клиента, сътрудниците, резултатите, иновациите, като ориентацията към клиента е най-високо оценена (Приложение 2, фиг. 25).

Факторите от решаващо значение за фирмената култура са стилът на управление и организационните условия (Приложение 2, фиг. 26.). Структуроопределящи параметри за фирмената култура са конкурентната политика в условията на либерализация и глобализация и социалната отговорност и етиката на организацията (Приложение 2, фиг. 27.). Основополагащи компоненти за фирмената култура са стратегията и принципите (Приложение 2, фиг. 28.).

Анкетираните смятат, че управленските решения влияят върху фирмената култура – 57% (Приложение 2, фиг. 29). Само 2% отбелязват, че това не е така според тях. Голям е процентът на неутралните отговори - 41%. Сходни са резултатите и за влиянието на емоциите и импулсивността върху вземаните управленски решения (Приложение 2, фиг. 30.).

Оценката на разликите между лидерство и ръководство по отношение трите образа на етиката – поведение, ценности, принципи – е по-скоро неутрална (Приложение 2, фиг. 31). Качествата, свързани с фирмената култура, са със сходни оценки, но могат да бъдат отбелязани дисциплина и толерантност (Приложение 2, фиг. 32.).

Анкетираните смятат, че функциите на съвременната фирмена култура са свързани с прилагане на добрите мениджърски практики и допълване на икономическите и технологичните познания (Приложение 2,

фиг. 33.), но наред с това и да съпътства стратегията и тактиката в управлението; прониква в обносните и цялостната дейност на организацията; развива междуличностната подкрепа и доверие и осигурява хармония между планиране и “действия”.



Функции на съвременната фирмена култура

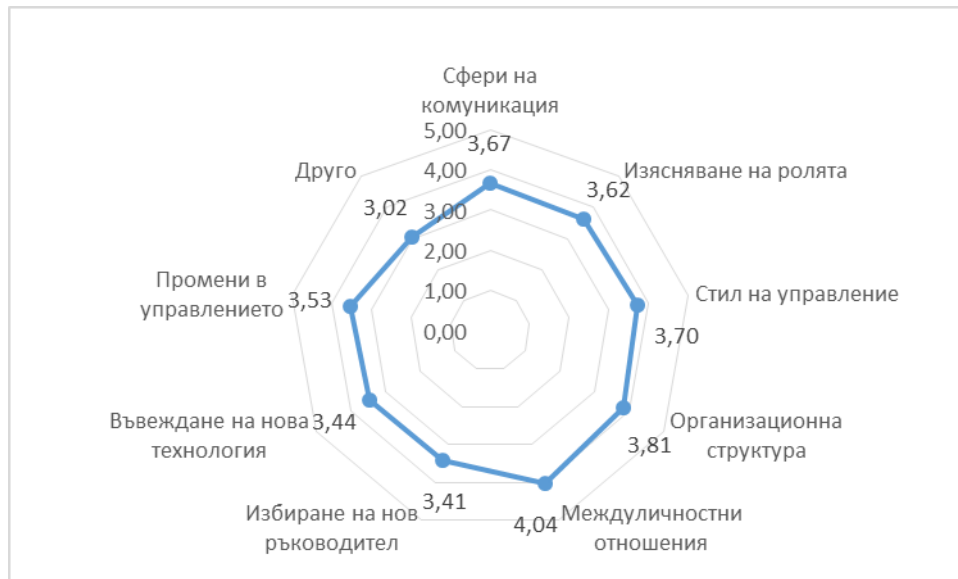
Основите на вътрешно фирмените отношения са: здрав морал, трезва оценка, всеотдайност, мъдрост, толерантност, информираност, партисипативност, взаимно уважение, влияние чрез убеждение (Приложение 2, фиг. 34.).

Организационна промяна

Най-честите причини за възникване на конфликти са свързани с: изясняване на ролята, стил на управление, организационна структура, междуличностни отношения, избиране на нов ръководител, въвеждане на нова технология, промени в управлението (Приложение 2, фиг. 35). Голяма част от анкетираните не могат да преценят как се приемат промените в организацията, но като цяло оценката е добра (Приложение 2, фиг. 36.).

Основните източници на съпротива към промяната са: несигурност – не зная какво да очаквам; страх – страхувам се да не загубя работата си;

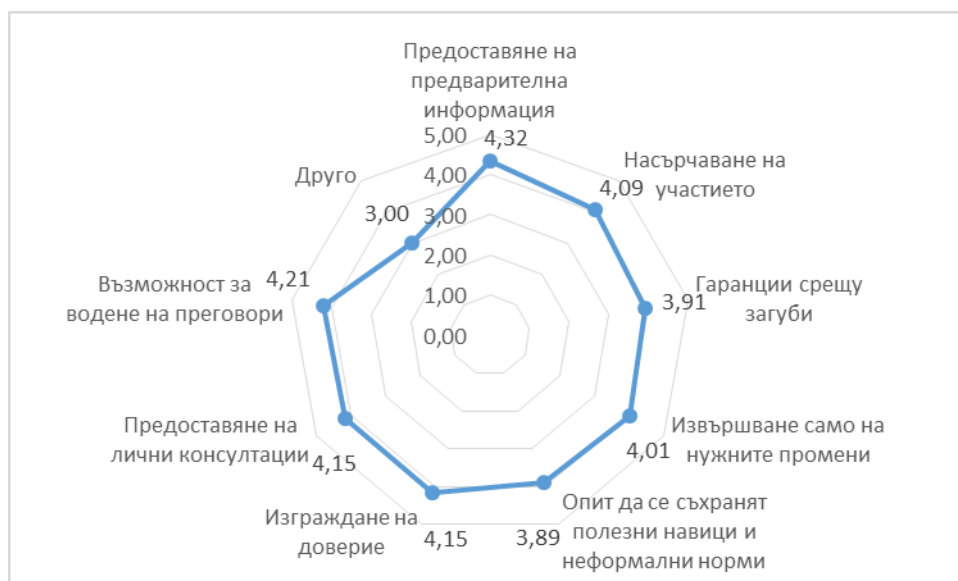
въвеждане на нови технологии – дали ще се справя; въвеждане на нови процедури и техники – необходимост от обучение; усещане за липса на контрол върху собствената съдба – други решават вместо мен (Приложение 2, фиг. 37.).



Причини за възникване на конфликти в организацията

Подходите за преодоляване на съпротивата към промяната са: предоставяне на предварителна информация, насърчаване на участието, гаранции срещу загуби, извършване само на нужните промени, опит да се съхранят полезни навици и неформални норми, изграждане на доверие, предоставяне на лични консултации, възможност за водене на преговори (Приложение 2, фиг. 38.).

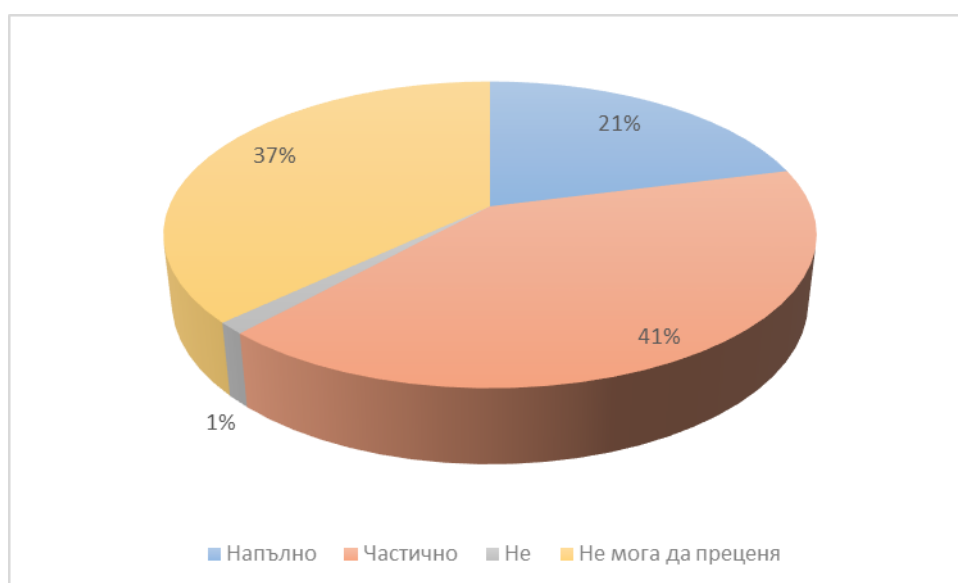
Методите за организационна промяна според анкетирания трябва да включват: професионално усъвършенстване, изследване на обратната връзка, тийм билдинг, управление чрез цели (Приложение 2, фиг. 39.). Принципите в професионалното усъвършенстване трябва да са: повишаване изискванията за работа; повишаване отговорността на служителите; предоставяне свобода в изготвянето на работния график; осигуряване на обратна връзка; осигуряване на възможности за придобиване на нов професионален опит (Приложение 2, фиг. 40.).



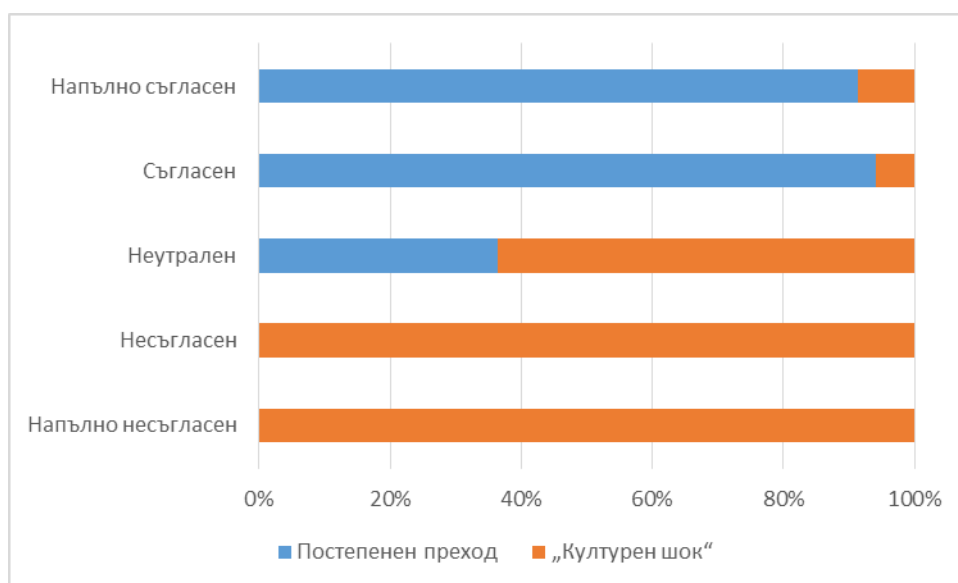
Подходи за преодоляване на съпротивата към промяната

Организационно развитие

Анкетираните като цяло смятат, че стратегията на организацията е съвместима с фирмената култура, въпреки че е доста голям броят на тези, които не могат да преценят (Приложение 2, фиг. 41). Всички се обединяват около мнението, че промените във фирмената култура трябва да са постепенни (Приложение 2, фиг. 42.) и се отрича „културния шок“.



Съвместимост на стратегията на организацията с фирмената култура



Промяна във фирмената култура

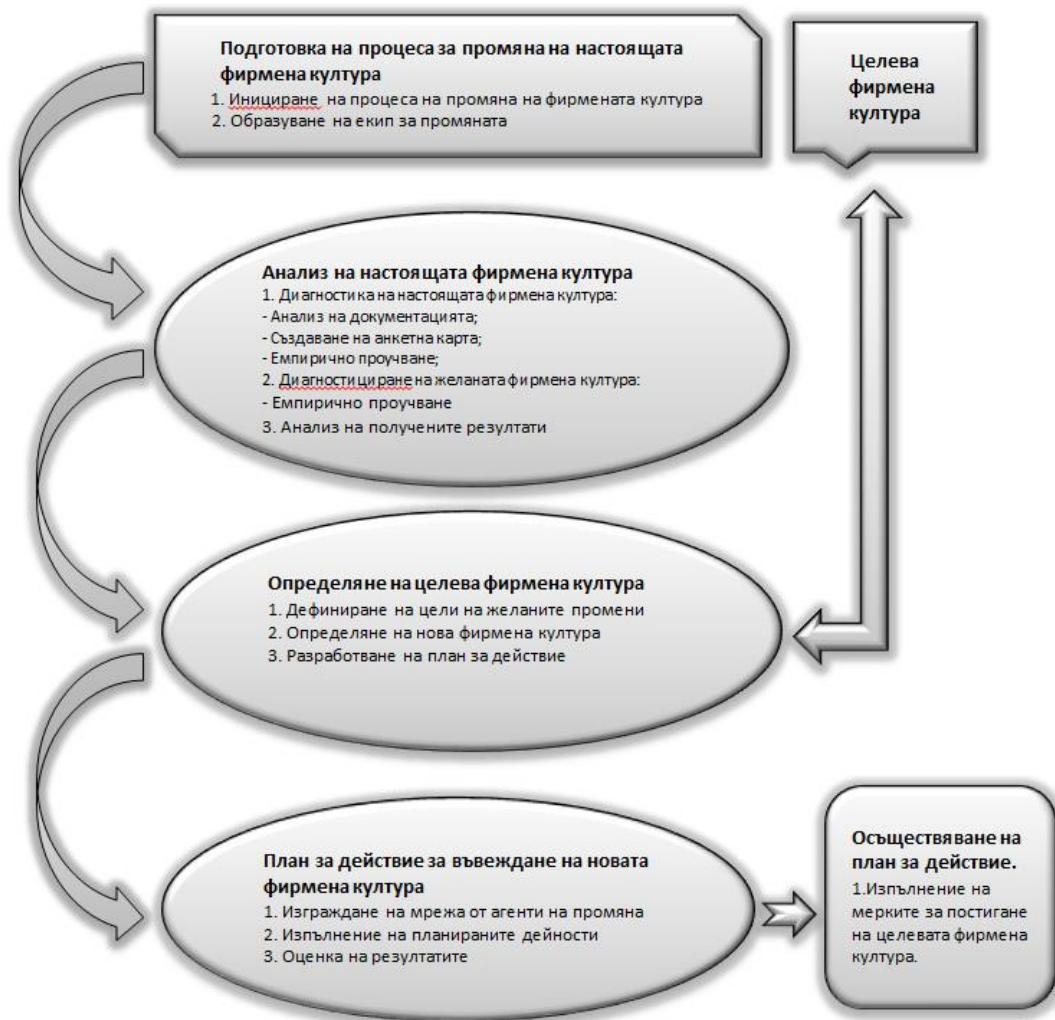
Според анкетиранияте мениджърското поведение трябва да е: малки рискове – бързи решения (Приложение 2, фиг. 43.). Сред основните мениджърски и ръководни умения за организационно развитие са посочени: управление на трудовия колектив, управление на риска, управление на конфликти, водене на преговори (Приложение 2, фиг. 44.).

Насоките за работа с фирмена култура, организационна промяна и управленско развитие са определени, както следва: осъзнаване на факта, че организациите непрекъснато еволюират; поддържане на открит и ефективна комуникация; откровено и точно осъзнаване на потребността от промяна; хората трябва да са наясно с влиянието, което тази промяна ще окаже върху тях; изграждане на доверие (Приложение 2, фиг. 45.).

Модел за промяна механизмите на фирмената култура

Моделът, конструиран от автора, за извършване на промяна на механизмите на фирмената култура, който се основава на проведеното емпирично проучване и теоретичен анализ, е илюстриран на фигурата по-долу.

Той има за цел да адаптира, като промени по желан начин настоящата фирмена култура на организацията към изискванията на околната среда и към стратегическите възгледи на висшия мениджмънт. Целта на промяната е чрез въздействие върху фирмената култура да се постигне по-голямо съгласуване и обединяване на целия персонал около мисията, визията и стратегията на организацията и това да помогне на организацията да преодолява по-лесно възникнали проблеми, да и даде възможност да навлезе в бъдеще на нови пазари, да разшири пазарния си дял, да създаде нови продукти/услуги и др.



Процес на промяна на фирмената култура

Източник: авторово изображение

Етапите, през които преминава предложеният от автора модел на промяна на механизмите на фирмената култура, са разгледани по-долу, като са обхванати в зададена последователност етапи, дейности и процедури на модела за промяна на фирмената култура.

На основата на извършен критичен преглед на моделите за промяна на механизмите на фирмената култура, предложени от чуждестранни и български автори в първа и втора глава на дисертационния труд, са изведени и коментирани основните етапи на процеса на влияние на мениджърското поведение и механизмите за промяна на фирмената култура.

„Подготвителният етап“ обхваща иницирането на процеса на промяна на фирмената култура и образуването на екип за промяна.

Вторият етап, „Анализ на настоящата фирмена култура“, е свързан с диагностика на настоящата фирмена култура, в рамките на което се анализира документацията, създава се анкетна карта и се провежда емпиричното изследване; диагностициране на желаната фирмена култура, в рамките на което се провежда емпирично изследване, като етапът завършва с анализиране на получените резултати.

Авторът предлага адаптирана методика⁴, изразяваща се в алгоритъм за проучване на фирмената култура, който сполучливо може да бъде използван за етапа диагностика на настоящата фирмена култура. Методиката за проучване на фирмената култура дава една по-пълна и по-задълбочена представа за това как трябва да се осъществи един от първите етапи на процеса за промяна на фирмената култура, а именно: **диагностиката на настоящото състояние на фирмената култура**. Като приема разработената методика на А. Миланова, авторът я адаптира

⁴ Миланова, А. Генезис на фирмената култура в България, Академично издателство „Проф. Марин Дринов“, С., 2008.

и използва за нуждите на настоящото изследване, като това позволява по-пълно да се разкрият и открият различните нива и направления, и да бъде конструиран алгоритъм на проучването на фирмената култура. Представен е алгоритъм, състоящ се от три основни етапа с набор от подетапи и процедури.

В третия етап на модела, наречен „*Определяне на целева фирмена култура*“, се дефинират целите на желаните промени, определя се новата фирмена култура и се разработва план за действие.

През четвъртия етап от модела се пристъпва към *плана за действие за въвеждане на новата фирмена култура*. Това обхваща изграждане на мрежа от агенти на промяна, изпълнение на планираните дейности, като етапът завършва с оценка на резултатите.

Петият етап от модела включва осъществяване на плана за действие с изпълнение на мерките за постигане на целевата фирмена култура, т.е. контрол и наблюдение, изразяващ се в мониторинг и последващи корективни действия.

Анализът на моделите и методиките за управление и промяна на фирмената култура води до открояване на характеристики, които бяха взети предвид и беше съобразено изграждането на модела. Основната цел на новосъздадения модел за промяна на фирмената култура е да се подпомогнат мениджъри, агенти на промяната и учени в тяхната дейност по диагностика на състоянието на фирмената култура и въвеждане на изменения.

Така представеният процес по промяна на фирмената култура е цикличен. Той може да бъде рестартиран при необходимост, в резултат на отклонения, проблеми или ако ръководството сметне, че има причини за това. На фигурата по-долу е графично представена тази цикличност:

Според автора *механизмът на промяна на фирмената култура* трябва да се вгради в общата стратегия на организацията, за да има трайни

резултати от неговото прилагане. Именно заради това всички диагностични инструменти, процедури, правила, свързани с управлението и промяната на организационната култура е необходимо да бъдат закрепени във фирмената стратегия. Този въпрос е важен, но на този етап той не е получил сериозно разпространение.



Цикличност на процеса на промяна на фирмената култура

Източник: авторово изображение

Авторът счита, че ефективното управление на организацията с помощта на модела би позволило да се повиши равнището на фирмената култура, което намира отражение в нейното съзнателно изменение. От своя страна, промяната на фирмената култура би довело до подобряване на функционирането на организацията.

Основни изводи и обобщения

Първо. Фирмената култура, разглеждана като системата от споделени ценности, възгледи и навици в една организация, която взаимодейства с формалната структура, за да създаде поведенчески норми, влияе на степента на професионално удовлетворение на фирмения персонал и на нивото и качеството на тяхната работа. Оценката за това

колко добра или лоша е фирмената култура може да бъде различна за всеки работник или служител. Работни групи, мениджърски и лидерски стил, организационни характеристики и административни процеси – всички тези фактори въздействат на фирмената култура. Предетерминирането на фирмената култура като лукс, който можем да си позволим или да не си позволим, е недопустимо като фирмено поведение. В съвременните икономически условия тя представлява преди всичко стратегия за оцеляване.

Второ. Повечето опити за промяна на организациите са насочени към създаване на по-открита и партисипативна култура. Въвличането на повече хора в процеса на вземане на решения подобрява продуктивността и морала в организацията. Все пак съществуват и известни ограничения. Въпреки че възникват някои въпроси относно връзката между степента на участие и продуктивността, опитът и проучванията показват, че съществува положителна връзка между екипния подход и степента на морал, текучество и абсентеизъм – всяко, от които е свързано с удовлетвореността от работата. Съществуват обаче малко доказателства за положителната връзка между удовлетвореността от работата и продуктивността. От друга страна, ако екипният подход не вреди на продуктивността, то тези преимущества трябва да превърнат партисипативния мениджмънт в световно приложим. Разграничителните белези на фирмената култура след промените могат да се инициират като култура на „ръба”, на отричане, на страха, на цинизъм, на собствените интереси, на недоверие, на аномалии и изгревът на подземната субкултура. Все още културите страдат навсякъде. Те печелят, защото, като социални животни, ние се стремим към нещо като екзистенциална котва – нуждаем се от култура, тя дава значение на живота ни, на работата. Процесът „реализация” на организационната промяна следва определен образец - на първо място фирменото ръководство трябва да осъзнае нуждата от

промяна. След това трябва да се определи съответният метод за осъществяване на промяната. На последно място трябва да се изпълнят следните стъпки: премахване на статуквото; преминаване към ново състояние и създаване на ново статукво. Обратната връзка има за цел да установи дали промяната е налице или е нужна допълнителна промяна. Задължителна предпоставка за ефективно „работеща” фирмена култура е системно структурният подход в интегрираща рамка в центъра, на който е контролираната „човешка перцепция”. На въпроса „Каква точно култура?”, проучването на специализираните научни изследвания, както и настоящото проучване, дават основание да се дефинират три взаимозависими по своя характер и конвергиращи се в своето развитие и функциониране опорни моменти. Те, от процесуална гледна точка, определят последователността при установяване технологията за формирането на новата парадигма на фирмената култура. Концепцията включва: взаимно подсилващи се приоритети, чиято визия е контролът върху ефективността, политиката по рекрутирането на кадрите и прилагането на стандарти за новопостъпилите сътрудници; идентифициране профила на новите ценности; практикуване на нови мениджърски и ръководни умения.

Трето. Предложеният механизъм за управление промяната на фирмената култура и извършеното емпирично изследване в избраната организация показва, че за съвременната организация и нейните служители са важни отговорността, дисциплината и етиката, инициативността, информираността и взаимното доверие. Най-напред акцентът е върху идентифицирането на фирмената култура в контекста на внасянето на известна „яснота” в терминологичен, структурно организационен и факторен аспект, като са засегнати и някои специфични характеристики. Не е пропуснато и иницирането на партисипативната култура. Засегната е промяната и са изведени източниците на съпротива срещу нея и начините за тяхното преодоляване. Изяснява се природата на организационното

развитие. Потвърждава се авторовата теза, обосноваваща се на това, че тенденциите в развитието на глобализацията не само влияят върху културната идентичност, но самите културни различия имат характер на основополагащи при функционирането и развитието на съвременната организация.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В съществуващата рамка за влияние на мениджърското поведение върху културните профили се появяват нови перспективи, създават се безпрецедентни възможности за иновативност и промяна на ценностите, водещи към траен и значим успех. Добрият мениджър открива и прилага такава управленска стратегия, която да оптимизира мениджърските умения така, че да е възможно справянето с лавините от нови предизвикателства.

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

Настоящото теоретично и емпирично изследване рефлектира не само върху културата на организацията и мениджърското поведение, то наблюдава, съпоставя и анализира управленските стилове на работа, както и промените в ценностните им системи. Свързва ги с теоретичните дадености, наследени от миналото и ги приспособява по своеобразен

начин с настоящето, а и с очакваното бъдеще - без да се пропуска, по какъвто и да е повод, достоверността.

За изграждането на полезния за организацията културен статус, особено за хората, които пряко комуникират с доставчици и клиенти, не е възможно да се постигнат резултати без голямо търпение и постоянство. А сблъсъкът и взаимодействието на различните култури все по-често се осъществява не само на локални, но и на глобални равнища. Управленската ефективност зависи от тяхната перспектива и хомогенната им същност. Избраните или наложени от обществата парадигматични закономерности и тяхната интерпретация определят поведението на участниците в икономическия растеж на различните нации. Използването на адекватен инструментариум за управление на културните различия включва и когнитивната емпатия, която се превръща в качествен ресурс и интензифицира ефективността, влияе в различните нива на организационната култура и в динамичните взаимодействия, които се очертават в нея. Ролята на културният мениджмънт става все по-перспективна и се приема в бизнес средите като фундаментално присъствие и необходимост.

Успешното организационно поведение е в пряка зависимост от организационната култура. Само чрез нея е възможно осъществяването на дълготрайни цели, водени от железни принципи, а и закономерности в организацията. Заедно с материалните блага се появява и удовлетворението на персонала от свършената работа. Ценностната система и убежденията достигат по-високо интелектуално ниво. Приемат се нови, усъвършенствани правила и стандарти в работата, които не остават незабелязани от клиентите. Противоедействието или неутралното отношение намират пътя към взаимодействието. Забелязва се стремеж към хомогенност и хармония, което е ключов фактор в развитието на организацията. Развитата организационна култура е стратегическо

конкурентно предимство, тя е мечта и желание на проспериращите фирми. Показва значимост, интелект и предпоставки за доверие и уважение. В изследователското поле, което възниква с интерпретирането на културните профили се разкриват възможности за намирането на методологически и методически решения, които допълват и обогатяват емпиричното търсене на полезността от стратегията насочена към организационната култура. Съвместните ѝ ценности обогатяват културата на труда и на управлението, като се насочват към персонала, клиентите и доставчиците с изградени и подходящи за времето регламенти и стил на управление. Поставената цел подпомага и насочва хората при осъществяването на задълженията им в рамките на организацията.

Ако си позволим да определим фирмения статус като разумно управление, важни са доминиращите ценности, които съчетани със гъвкавост и ефективност, с предоставена свобода на действие и необходимото доверие – добрите резултати не закъсняват. Разбира се, зад тях стои организационната култура: културата на труда и на управлението.

Акцентира се на достойнствата, които притежава хуманността и етиката в бизнеса, емпатичното общуване и емоционалната интелигентност. Напомня се за важността на мъдростта и себеопознаването, както и на овладяването на чувствата. На преден план се изнася ценностната система и човешката солидарност, като гаранция за постигането на набеязаната цел. А тя е подбирането на подходящ стил на работа, в който мениджърското поведение и фирмена култура се превръщат в гласа на трезвия разум, а иновативността - в ежедневието. Тогава и само тогава творческите процеси биха могли да се напътстват с убеждение, а не със сила. И все пак не бива да се забравя, че в живота, но и в културата на бизнеса, има прости истини, към които ако човек коректно се придържа, би си спестил много неприязън и несполуки, а и би се почувствал оценен.

В заключение може да се каже, че от решаващо значение за иновативността и проспериращия бизнес е взаимната връзка и зависимост на мениджърското поведение и елементите на фирмената култура. Тези еkleктични възгледи стоят в основата за наблюдаваната промяна на имиджа на някои фирми от техните бизнесмени. Именно навременно взетите управленски решения, професионалното и длъжностно израстване на служителите, творческата инициатива и нововъведенията, създават нова култура на работното място, където моралните стойности стоят над безскрупулното печелене. Взаимното разбирателство създава лекота в отношенията и не се нагнетява завист и омраза; вероятността в трудни моменти да се подаде ръка от колегата е много по-голяма и носи удовлетвореност и симпатии. Личните интереси отстъпват пред общата нагласа за качествено обслужване на клиентите. Непринуденото поведение на персонала и акуратното му отношение се посреща с доверие и магнетично настроение от клиентите, което води до допълнителни финансови постъпления.

С направеното емпирично проучване и предложения модел за извършване на промяна на фирмената култура са изпълнени целите и задачите на изследването за влиянието на мениджърското поведение върху фирмената култура, като са изведени основните фактори и елементи на фирмената култура в съвременната организация, механизмите за създаване на културен профил в контекста на организационното развитие и организационната промяна.

IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В дисертационния труд могат да се открият следните приноси с:

– *Научен характер*

- Извършена е комплексна оценка на влиянието на мениджърското поведение върху механизмите на фирмената култура в теоретичен и практически план, като критично са оценени елементите, факторите и тенденциите в управлението на съвременната организация, поведението и качествата на съвременните мениджъри, фирмената култура и свързаните с нея организационна промяна и развитие;

- Изведена е методологическа рамка за интерпретиране на културните профили и оценка на влиянието на мениджърското поведение върху механизмите за създаване на културния профил на съвременната организация във връзка с ефективното функциониране и развитие на съвременната организация.

– *Научноприложен характер*

- Проведено е комплексно изследване на съществуващите управленски практики в съвременната организация и са изведени определящите подходи и ключовите функции и параметри в управлението на дейностите; факторите, от които зависи успехът и развитието на организацията в контекста на ценностите, принципите и влиянията върху фирмената култура и подходите за организационна промяна;

- Моделирани са възможностите за промяна на механизмите за създаване на културен профил в контекста на организационното развитие и организационната промяна и са определени ключовите етапи, през които трябва да преминава процесът на промяна, като са идентифицирани и обосновани предпоставките за неуспех на влиянието върху механизмите за управление на промяна на фирмената култура.

V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Статии:

Шопов, И. (2017). Мениджърско поведение и фирмена култура. *Списание за наука „Ново знание“ 6-1*, ISSN 2367-4598, 40-49.

Шопов, И. (2016). Интерпретиране на културните профили в съвременните организации. *Списание за наука „Ново знание“ 5-3*, ISSN 2367-4598, 12-18.

Шопов, И. (2015). Еклектични възгледи за фирмената култура и мениджърското поведение. *Годишен алманах „Научни изследвания на докторанти“*. СА „Д.А. Ценов“, Свищов, книга 10, ISSN 1313-6542, 407-421.

Доклади:

Шопов, И. (2016). Характеристика и влияние на фирмената култура. *Сборник доклади от Първа научна конференция по социално предприемачество „Съвети, умения и инструменти за консултиране на социалните предприемачи“*, организирана от Аграрен университет-Пловдив по Проект *Social enterprise skills for business advisors (SESBA)*, 29 септември 2016 г., ISBN 978-954-517-250-2, 239-247.

Шопов, И. (2015). Мениджърското поведение и фирмената култура в контекста на регионалното развитие. *Сборник доклади от Научна конференция „Проблеми и насоки на регионалното развитие в България“*, ВУАРР 2015, ISBN 978-954-9336-89-4, 47-52.

ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ

от **Иван Миланов Шопов**

Във връзка с провеждането на процедура за придобиване на образователната и научна степен „доктор“ по научната специалност „Социално управление“ декларирам:

1. Резултатите и приносите в дисертационния труд на тема: „Влияние на мениджърското поведение върху механизмите на фирмената култура“ са оригинални и не са заимствани от изследвания и публикации, в които авторът няма участия.

2. Представената от автора информация във вид на копия на документи и публикации, лично съставени справки и др. съответства на обективната истина.

гр. Свищов

ДЕКЛАРАТОР: