

## СОЦИАЛНОТО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

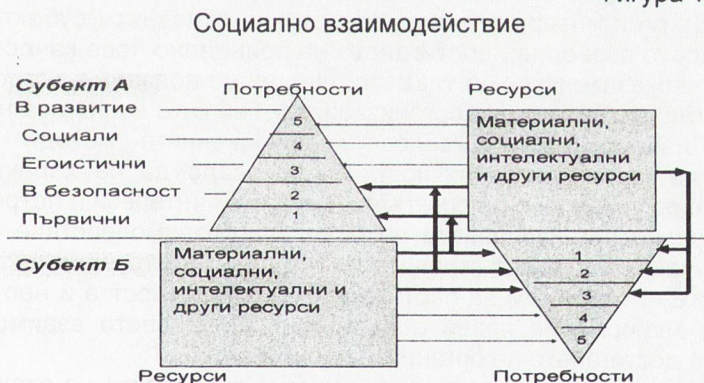
Както е известно, за всяка сложна система, вкл. и социалната организация, е присъща невъзможността да се отделят свойствата на цялата система от свойствата на съставните ѝ елементи. Съществено влияние върху тях оказва характера на връзките между системните елементи. Например системата на въглеродните атоми, свързани в плоска кристална структура, е графитът – смазочно вещество. Същите въглеродни атоми, имащи вид на обем на кристална решетка, представляват диамант – най-твърдото вещество в природата. Системата от прости азотни съединения, обединени в двойната спирала на Уотсън и Крик, всъщност е молекулата на ДНК, носител на наследствената информация за живите организми. С други думи, за сметка на промяната в характера на връзките между елементите на всяка сложна система може да се постигне принципно ново качество.

Тъй като всяка организация сама по себе си е сложна система, може да се твърди, че основният фактор, за сметка на който е възможно да се достигне принципно ново качество, се определя от характера на връзките между нейните елементи – представителите на персонала, организацията, на нейните подразделения и т.н.

Преди да се пристъпи към обосновката на даденото твърдение, трябва да разгледаме по-детайлно понятието “характер на взаимовръзките” между елементите на социалната организация. Тъй като в случая става дума за взаимодействието между хората и техните групи, то за определянето на това понятие се ползва терминът “характер на социалното взаимодействие”.

В общия случай всяко социално взаимодействие може да бъде представено посредством схемата, показана на фиг. 1.

Фигура 1



\* Русия, гр. Твер, Тверски държавен университет.



В схемата субект А използва както собствените си ресурси, така и тези на субект Б за удовлетворяването на потребностите си за първите две нива. Субект Б на свой ред с цел да удовлетвори потребностите на първите три нива привлича ресурсите на субект А. *По този начин взаимодействието се проявява като привличане на ресурси от друга страна за задоволяване на собствените потребности.* Ако тези потребности се покриват за сметка на привлечените ресурси, не е важно дали те носят ситуационен характер. Колкото е по-пълен спектърът на субективно важните дългосрочни потребности и колкото по-значими са привлечените ресурси за достигането на целите за всяка от страните, толкова по-стабилно би било такова взаимодействие.

*Характерът на взаимодействието се определя от спектъра на съответните потребности, валидни за всяка от страните и отчитани при организацията на взаимодействието.*

Най-ефективно в случая е взаимодействието, при което страните отчитат максимално пълно потребностите си, а привлечените ресурси играят важна роля при задоволяването на въпросните потребности.

Взаимодействието е *симетрично*, ако субективната важност на привлечените ресурси е приблизително еднаква за всяка от страните, и *асиметрична*, когато важността им не е еднаква. В случай на асиметрично взаимодействие страната, за която привлечените ресурси от партньора са по-малко значими, е доминираща. Другата страна в този случай е *подчинена*. Първата най-често определя правилата за взаимодействие с партньорите си.

Пример за асиметрично взаимодействие могат да бъдат отношенията на фирмата с представителите на персонала. В този случай фирмата играе доминираща роля; тя определя характера на взаимодействието “управленски апарат – персонал”.

Имайки предвид посоченото определение на понятието “социално взаимодействие”, то може да се конкретизира като “разширяване на спектъра от взаимни интереси и потребности на основните субекти в организацията, което позволява достигането на принципно ново качество”.

Като доказателство за това твърдение ще ползваме ретроспекция на еволюцията в развитието на организацията. Тъй като в процеса на еволюция оцеляват най-ефективните видове, еволюционните методи за взаимодействие на ниво “фирма-личност” би трябвало да се характеризират с постепенно разширяване на спектъра от взаимни интереси и потребности.

Очевидно организирането на ефективно взаимодействие е възможно само в случай, че всяка от страните има пълна и достоверна информация за най-важните потребности на партньора. Недостоверността и непълнотата на такъв тип информация прави невъзможно ефективното взаимодействие и затруднява достигането на организационните цели.

За да се оцени характерът на промяна в методите на взаимодействие между организацията и персонала във времето, ще разгледаме еволюцията



на психологическия портрет на личността в теорията на мениджмънта и свързаните с това промени в методите на това взаимодействие.

Мениджмънтът от епохата на първите фабрики е характерен с твърдата си дисциплина и военизирания начин на организация. Моделът "малочислена върхушка, даваща заповеди на огромно мнозинство" е бил норма в продължение на почти 100 години. Първите мениджъри са ползвали успешно методите на армейската дисциплина и са налагали строги наказания за осигуряването на безпрекословно подчинение от страна на работниците. В този случай предприятията и фабриките са изглеждали като механизъм, при който всеки работник е бил своеобразен болт, длъжен да изпълнява строго определени функции.

В рамките на школата за мениджмънт, основана от инженер Тайлър, е постигната максимална ефективност на предприятията с военна организация. Най-голямата ефективност за такива предприятия се постига за сметка на следните мероприятия:

- разделяне на всички задачи, решавани от предприятието, на два класа – на управление и на производствените задачи;
- построяване на детайлен алгоритъм за решаване на производствените задачи, хронометър за всички задачи, включени в алгоритъма, и разработване на нормативи за тяхното изпълнение, посочване на рационалните методи за изпълняването на операциите;

• определяне на научнообоснованите разходи за труд, зададени на всеки работник, и строг контрол върху тяхното изпълнение;

- материално стимулиране на качеството на изпълняване на задачите.

Традиционните Тайлърви възгледи за човека са формулирани в т.нар. теория "X":<sup>1</sup>

• Обикновено на човек му е присъщо вътрешното невъзприемане на труда и той се стреми да го избегне по всякакъв начин; за това голяма част от хората трябва да бъде принуждавани и направлявани, за да се пробуди тяхното усилие за достигането на целите на организацията.

• Обикновено човек предпочита да бъде контролиран, стреми се да избегне поемането на отговорност, има съвсем незначителни амбиции. С други думи, той се нуждае от защита.

• Основният принцип на взаимодействие с работника може да се определи с фразата "принуждавай и контролирай";

• Всеки човек има право на материално възнаграждение за положения от него труд.

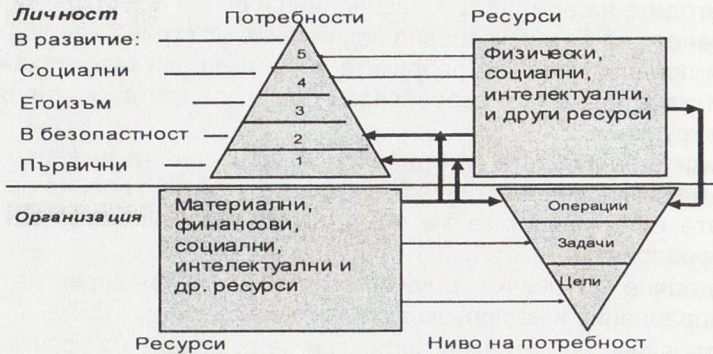
В съответствие с такава представа за човека реализираният в предприятията метод на взаимодействие "фирма-личност" може да се характеризира по начин, представен на фиг. 2.

---

<sup>1</sup> Попов, А. В. Теория и организация американското мениджмънта. Москва: МГУ, 1991.



Фигура 2

Метод за взаимодействие “фирма-личност” в  
организациите от Тайлър тип

Последствията от прилагането на управленската философия, в основата на която е залегнала ясната регламентация и контрол, са доста подробно разгледани в наши публикации.<sup>2</sup> В допълнение към тях трябва да се отбележи, че подобен метод за взаимодействие игнорира наличието на посоченото фундаментално свойство на организационните системи като недопустимо, както и произтичащите от това негативни последствия. При такава организация се игнорират и взаимодействията, и принципите на полилингвизма. *Вследствие на това с усложняването на технологичните процеси и принципи Тайлървите методи за организация на производството и управлението от инструмент за повишаване на ефективността през 50-те години на миналия век са се превърнали в своята противоположност.* Упоритото търсене на пътища за изход от създалата се ситуация води до преразглеждане на основните положения на теорията “X” и възникването на теорията “Y”. Възгледите за човека в тази теория са следните:

- Изразходването на физически и интелектуални сили в труда е също толкова естествено, както е при игра или почивка.
- Външният контрол или даже заплахата от наказание не са естествено средство за достигане на целите на организацията; човекът е способен да осъществи самоуправление и самоконтрол при изпълняването на възложените му задачи.
- Възнаграждението трябва да е неделима функция от достигането на желаните цели.

<sup>2</sup> Шорохов, Ю. И. Развитие организаций: тенденции, механизмы, управление. Учебное пособие. Тверь: ТвГУ, 1997; Шорохов, Ю. И., А. Н. Глушков, Д. И. Мамагулашвили. Организационное поведение. Учебное пособие. Москва: ПЕР СЭ, 2000.



•Обикновеният човек при определени условия се стреми не само да поема отговорност, но и да я търси.

•Човек проявява способност да показва сравнително висока степен на въображение, оригиналност и творчество при решаването на организационните проблеми, макар че при сегашните условия на индустриален живот интелектуалните възможности на хората се използват само частично.

Крайъгълният принцип на теорията "Y" е интеграция на предприятието и личността, т.е. създаването на такива условия, при които членовете на организацията могат да достигнат своите индивидуални цели чрез подпомагането на търговските успехи на фирмата. Изследването на целите на човека и свързаните с тях потребности позволява да се установи, че освен социалните потребности, които обикновено не са действащ мотиватор за поведението на човека дотогава, докато не се удовлетворят първичните нужди от храна, облекло, жилище и т.н., съществуват потребности, които имат голямо значение за работника в предприятието (и за мениджмънта). Това са егоистичните потребности. Те се делят на два подвида: отнасящи се до самооценката, например самоуважение, чувство за собствено достойнство, компетентност и т.н., и засягащи признанието, високия социален статус. В противоположност с първичните потребности егоистичните не се удовлетворяват толкова често и затова всеки човек търси тяхното най-пълно удовлетворяване. Само при условие на пълното им удовлетворяване възниква възможността за достигането на собствените социални цели.<sup>3</sup> Философията на управление, осъществявана посредством принуда и контрол, независимо дали е лек или суров, не съответства на поведенческите закономерности, тъй като човешките потребности, върху които тя се уповава, представляват по мнението на МакГрегър<sup>4</sup> незначителен мотиватор за поведение в днешното общество. На принудата и контрола е присъща съвсем малка част от значимостта за мотивацията на хората, чиито главни потребности са от социално и икономическо естество.

*Концепцията за управление на предприятието на базата на теорията "Y" е концепция за управление на човешките ресурси, чиято главна цел е създаването в предприятията на благоприятен морален климат и чувство за удовлетвореност у работника, както и премахването на твърдо формулираните депресиращи отношения в производството.*

При такъв подход се отделя основно и непосредствено внимание на човека като носител не само първични, но и на социални и икономически потребности. Въздействието върху достигането на целите се постига не само чрез принуда и контрол, но и чрез непосредственото създаване на условия, подбуждащи човека към творческо изпълняване на възложените му задачи.

---

<sup>3</sup> Попов, А. В. Цит. съч.

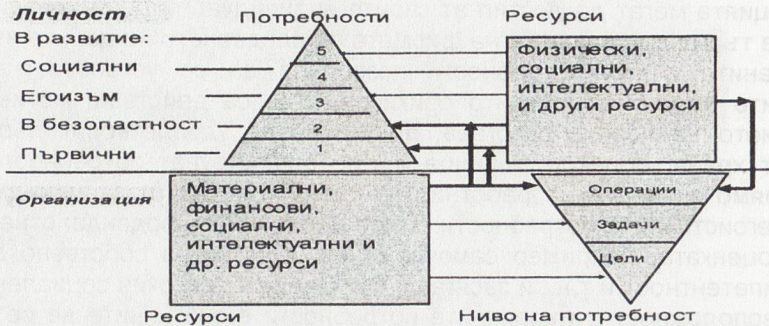
<sup>4</sup> Пак там.



Схемата за взаимодействие “фирма-личност” прилагана от фирмите, е представена на фиг. 3.

Фигура 3

Метод за взаимодействие “фирма-личност” при реализирането на принципа на теорията “У”



Практическото реализиране на този метод изисква от мениджърите да решат редица нови задачи, главни сред които са тези за управление на психологическия климат в групите и за разработване и внедряване на нови методи за контрол и стимулиране (материално и морално). Системата за стимулиране трябва да отчита не само количеството и качеството на труд, но и приноса на всеки член на колектива за формирането на благоприятния психологически климат.

Разглежданият метод е ориентиран към преодоляването на “проклятието на отмереното” на социалните организации, тъй като е насочен към творческото развитие и самоорганизацията. Заедно с това той практически игнорира принципа на полилингвизма.

Практическото реализиране на теорията “У” в производството позволява в значителна степен да се преодолеят недостатъците, присъщи на Тайлървата система, и ще повиши ефективността на производителността.

Следващата стъпка в развитието на теорията на мениджмънта е теорията “Z”, базираща се на концепцията за производствената демокрация,<sup>5</sup> която се е формирала през 70-те години на миналия век. В основата ѝ лежат резултатите от задълбочено изследване на структурата на потребностите на човека, които показват стремеж към по-активно участие не само при решаването на проблемите на работното си място, но и на проблемите на бригадата, предприятието, региона, държавата; стремеж да се придобиват знания и да се прилагат на практика; стремеж към самоусъвършенстване. Удовлетворяването на такива потребности е възможно посредством привли-

<sup>5</sup> Попов, А. В. Цит. съч.



чането на работниците в управлението на предприятието, приобщаването им към избора на цели и стратегии за развитие, на методи за достигането на тези цели, създавайки условия за постоянно усъвършенстване.

Сега в САЩ съществуват четири основни метода за привличане на работниците в управлението:

- участие в управлението на труда и качеството на продукцията на цехово равнище;
- създаване на работнически съвети или на съвместни комитети на работниците и управляващите;
- участие в разпределението на печалбата;
- привличане на работници в съвета на директорите.

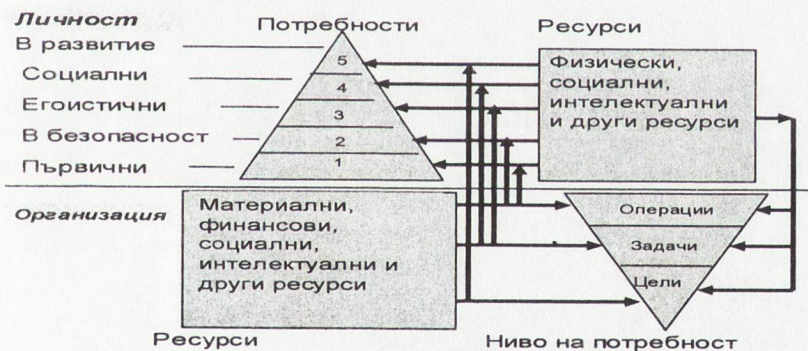
В съвременните организации нуждата от саморазвитие и самоусъвършенстване се удовлетворява за сметка на формирането на доживотна култура за самообучение, на създаването на система от индивидуално, групово и общо фирмено обучение.

Американските бизнесмени предполагат, че мениджмънтът трябва да използва по-малко системата на властта във вид на вертикална йерархична пирамида и повече като ресурс за формирането на хоризонталната саморазвиваща се организационна система.

Практическото прилагане на методите на производствена демокрация позволява значително да се повиши производителността на общественото производство.<sup>6</sup> Реализирана в рамките на тази система, схемата за взаимодействие "фирма-личност" е представена на фиг. 4.

Фигура 4

Метод за взаимодействие "фирма-личност" при реализацията на принципите на теорията за производствената демокрация



<sup>6</sup> Вж. Шорохов, Ю. И. Цит. съч.; Лоуг, Дж. и др. (ред). Преобразование предприятий. Американский опыт и российская действительность. Москва, 1997.



\*

Практическата реализация на принципите на производствената демокрация дава възможност да се вземат под внимание всички свойства на организацията като сложна система. При това трябва да се отчете, че както и в предните случаи, преходът към нов метод на взаимодействие изисква от мениджърите решения за принципно нови задачи, например формиране (корекция) на ценността системата на персонала; организация и управление на индивидуални, групови и общофирмени обучения; разработване и внедряване на нова система за контрол и стимулиране, на схеми за участие на персонала в извеждането и решаването на проблемите на организацията и т.н.

По такъв начин основните тенденции в развитието на характера на взаимоотношенията “фирма-личност” за изминалото столетие са неразривно свързани с увеличаването на пълнотата и степенната на отчитане интересите и потребностите на взаимодействащите страни – фирмата и нейните работници, което потвърждава справедливостта на направеното твърдение. Във връзка с това е и новата формулировка на задачите за повишаване на ефективността на организацията – разширяване спектъра на взаимно-отчитани от организацията и персонала интереси и потребности и преход към нов, по-ефективен метод на взаимодействие между фирмата и личността.