

УПРАВЛЕНСКО ВЪЗДЕЙСТВИЕ
ВЪРХУ ИНДИВИДУАЛНОТО
И ГРУПОВОТО ПОВЕДЕНИЕ
В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯТА

Станислава Стоянова

MANAGEMENT INFLUENCE ON
INDIVIDUAL AND GROUP BEHAVIOR
IN BUSINESS ORGANIZATION

Stanislava Stoyanova

Abstract. In this academic article the main emphasis is the nature and specificity of human behavior in an organization. The chief factors that are influencing on an individual behavior are considered and analyzed, as well the useful management techniques for stimulation and limitation of individual and group behavior in the organization. The text presents all main views about the personal behavior' core, and highlights the varieties of responsible behavior of the employees as an integral part of the organization.

Key words: business organization; human factor; organizationally behavior; management; social system.

В съвременната епоха (XXI век), в която вече сме навлезли, човекът в организацията вече не е просто *ресурс*, с оттенък на пасивен обект на управленско въздействие, а *фактор*, т.е. партньор в процеса на управление. Чрез термина „човешки фактор“ се възприема виждането, че сътрудниците в организацията са активна страна, активна сила на организационните взаимодействия.

По своята същност човешкият фактор въплъщава в себе си отделната личност, колектива и отношенията между хората в него. Като негова основна характеристика се разглежда самосъзнанието, което означава, че човек може да мисли и действа логично и да си прави изводи за отношенията на другите към него. В индивидуален план всяка личност притежава такъв механизъм (самосъзнание) за създаване на равновесие между себе си и заобикалящата я физическа и социална среда. Всяко обединение от хора (група) също притежава

ва механизъм, който поддържа равновесието на групата с външната за нея среда, от една страна, а от друга – устойчивостта в самата група. Този механизъм се нарича групово самосъзнание. То не е проста сума от самосъзнанията на отделните членове на групата. Груповото самосъзнание има известна самостоятелност, проявява се като ново качество и в същото време оказва влияние върху индивидуалното самосъзнание.

От управленска гледна точка самосъзнанието може да се разглежда във вертикална посока, като задоволяване на личните интереси и поведение на човека, и в хоризонтална, засягаща колективните интереси и поведение (Каменов 2004: 115).

Акцентирането върху социалния характер на организацията ориентира управлението към търсене на нови ключови механизми за активизиране и стимулиране поведението на основния фактор на организацията, а именно човешкия. По този начин се стига до ясното разбиране за необходимостта от разкриване на творческите заложби на отделната личност, като ключово условие за успешното управление и устойчивост както на вътрешноорганизационните взаимодействия, така и на взаимоотношнията с външната среда. В този контекст без съмнение може да се приеме становището, че създаването, съществуването и устойчивостта на всяка организация пряко зависи от потенциала (умствен, творчески и физически), поведението, възможностите и степента на развитие на човешкия фактор. В бързопроменящата се социална и бизнес среда като че ли се събират достатъчно аргументи за твърдението, че бъдещето ще даде приоритет на човешкия фактор по силата на обективни обстоятелства. „В подкрепа на тази нова тенденция е изявлението на Джефри А. Джорес по време на Световния икономически форум в Давос (2011 г.), който обяви настъпването на нова световна епоха – Човешката ера, фокусираща преимуществата на човешкия потенциал в новата реалност“ (Стоянова 2015). „Предидните епохи бяха определяни, на първо място, от ресурсите, които ги преобразиха – каменната ера, бронзовата епоха и желязната епоха, а после се характеризираха от областите, които хората завладяваха с непрестанно усъвършенстващите се технологии – индустриалната ера, космическата ера и информационната ера. Сега навлизаме в нова ера – Човешката, в която човешкият потен-

циал става главен фактор за икономически растеж¹. През последните години научният интерес на редица специалисти се преориентира към областта на социалното управление, поради обстоятелството, че капиталът все повече загубва ролята си на стратегически ресурс и тази роля се поема от човешкия фактор.

За изясняване на основните виждания по въпроса за това кое лежи в основата на човешкото поведение се акцентира върху два подхода в обяснението. „Според първия поведението на човека е генетично детерминирано. То е обусловено от биологичните нужди на индивида и физиологическите му особености, които са му дадени по рождение. Те определят неговите стремежи и обясняват – защо човек е склонен да върши едно или друго нещо, по един или друг начин. Тъй като човек живее в обществото заедно с други хора, той е принуден да действа според общоприетите норми, влизайки понякога в дълбок конфликт с инстинктите си и със своята природна същност. Въпреки, че признава възможността човек да се социализира и променя, този подход практически представя човешкото поведение като принудително и предопределено в голяма степен“ (Наумов 2004).

Вторият подход разглежда човека като социален продукт и обяснява поведението му с културните фактори, които доминират над биологическите. Същност в крайните си прояви и двата подхода обясняват нещата едностранчиво и в крайна сметка незадоволително. „Всеки човешки индивид представлява органична система, в която си взаимодействат генетичните и социалните фактори и неговото поведение е резултат от това взаимодействие. При всеки индивид това взаимодействие е различно в конкретните си прояви и това води до индивидуалните различия и в крайна сметка до уникалността на всяка личност. При цялата уникалност на отделните индивиди те обаче притежават и много общи характеристики. Това прави човешкото поведение обяснимо и предсказуемо, а именно върху този факт се развива управленската дейност и възможностите да му се въздейства“ (Наумов 2004).

Поведението на човека на работното място и в обществото е следствие от сложно съчетание на индивидуални качества, ценности и средата, която го заобикаля. Това са онези характеристики на лич-

¹ World Economic Forum Annual Meeting 2011 – <http://www.weforum.org>

ността, които имат значение за управленската дейност и чрез които може да се характеризира личността на подчинените във взаимоотношенията в организацията. В случая те ще бъдат разгледани като фактори, които влияят върху индивидуалното поведение (Бешева 2009: 138–140):

➤ *Способности* – потенциалът на човека успешно да се справя с един или друг вид дейност, потенциал за високи постижения, интелектуалните способности и физическото състояние. Те подлежат на развитие, като се променят и усъвършенстват с опита. Наличието на способности прави изпълнението бързо, леко, без видими усилия. Проявява се висока продуктивност, осигуряваща постижения, които надхвърлят средното равнище. Тук може да се отбележи и още нещо характерно за поведението при наличието на способности – „човек изпитва огромно удоволствие от това, което върши, развива устойчива положителна мотивация към дейността чрез преживяване на чувство за успех“ (Стоянова 2015). В рамките на организацията способността е особено важна при изпълнение на конкретни задачи и заемане на определени длъжности и позиции. Изграждането на система за оценка на способностите и качествата на хората в организацията има решаващо значение за постигане на нейните цели и задачи (Бешева 2009: 138).

➤ *Самосъзнание* – осъзнаването на самия себе си, на своето място в системата на социални отношения, на преценката, която има човек за себе си (Бешева 2009: 139).

➤ *Потребности* – изразяват вътрешно състояние, психологическо или физиологическо усещане. Хората имат различни потребности. Ако потребностите не са удовлетворени, човек дори и несъзнателно се стреми към тяхното удовлетворяване. От гледна точка на управлението това означава, че организацията трябва да се стреми към търсене на възможни пътища и средства за удовлетворяване на потребностите на членовете си, което е предпоставка за реализация на нейните цели.

➤ *Очаквания* – основавайки се на минал опит и оценка на текущата ситуация, хората имат очаквания като резултат от поведението им, влияещи върху него. Ако очакванията на хората не се удовлетворяват, много е вероятно, те да не работят ефективно.

➤ *Възприятия* – силно влияят на очакванията и на всички останали аспекти на поведението. Възприятията са много важни, тъй като те определят кое е „реално“ за съответния индивид. Хората реагират не на това, което действително се случва в тяхното обкръжение, а на това, което те възприемат като действително случващо се. Не съществуват двама други, които възприемат съвършено еднакво. Това, което се случва в действителността, влияе върху поведението само в такава степен, в която тя се възприема от самия човек. Ако ръководството иска хората да постигнат целите на организацията, то трябва да създава условия за това. Изпълнителите трябва да знаят, че желаното поведение ще доведе до удовлетворяване на техните потребности.

➤ *Отношение* – хората имат различно отношение към нещата. За организацията е особено важно отношението на хората към работата и условията на работната среда.

➤ *Ценности*² – включват ценностната система, морала, убежденията и миогледа на хората в организацията. Ценностите, както и другите индивидуални характеристики, се развиват и променят посредством обучение. Всяка организация трябва да се стреми към изграждане на своя система от ценности, която е съставна част от организационната култура. Чрез нея организацията се стреми да изгради свои обичаи, традиции, ритуали, които приобщават хората в нея.

Познаването на факторите влияещи върху поведението на личността, дава възможност на ръководителя за цялостна преценка, свързана с индивидуалността на подчинените, както и прилагането на различни способности за управленско въздействие върху поведението им за постигане на устойчивост на управленската система. С други думи, разбирането на индивидуалното поведение е решаващо за ефективността на управлението. Освен това поведението на личността се съчетава в групите и така се формира колективното поведение, което не може да се разглежда като механичен сбор от поведението на отделните личности, а представлява сложна комбинация от ценности, интереси, мотивация и т.н. В този смисъл, когато се говори за поведение в организацията, винаги трябва да се отчита и

² За подробности вж. Йорданова 2010.

тази особеност за емергентност на груповото поведение спрямо това на отделните личности.

В труда „Поведение в управлението“ Камен Каменов характеризира поведението на личността, като го разграничава на личностно и длъжностно. Той пише, че „длъжностното поведение е онова, което личността проявява в социалната среда в зависимост от мястото си в нея, т.е. в заеманата длъжност в йерархията като работник, специалист, ръководител. Извън тази среда говорим за личностно поведение“ (Каменов 2002: 148).

Поведението на човешкия фактор може да бъде и в основата на възникването на различни ситуации, също така ситуацияите могат да провокират съответстващо поведение на човешкия фактор. Вследствие от разнообразието на тези ситуации човек проявява различно поведение, като в някои случаи превес взема личностното, а в други – груповото. Това каква ще бъде реакцията на отделната личност зависи от множество фактори, но определящи са базовите ценности, които са устойчиви във времето.

Поведението на човека е социално обусловено, поради всекидневните социални контакти, които осъществява. Това твърдение произтича от факта, че всеки човек живее и се формира като личност в обществото, намира се в постоянно взаимодействие в малки социални групи, които оказват влияние върху него и дори върху организацията, в която извършва своята дейност. Както е многообразна човешката дейност, така многообразни са и поведението и взаимоотношенията между хората. Тук обаче трябва да се отбележи, че „поведението на хората в организацията, разглеждана като социална система, се свързва и с формирането на желани формални и неформални отношения между хората, работещи заедно. Добрите отношения в работата са източник на социална подкрепа, правят хората по-малко тревожни, по-малко потиснати, което естествено влияе върху характера на работата“ (Стоянова 2015: 40). Наличието на тези предпоставки мотивира поведението на личността към достигане на високи резултати.

Съвременните организации, хората, работещи в тях, и техните мениджъри трябва да достигнат до разбирането, че независимо от това че са пространствено обединени и имат общи цели, те са раз-

лични. Притежават индивидуални особености, които са уникални и неповторими, формиращи техните силни и слаби страни. Организациите в лицето на управленските си екипи трябва да въздействат стимулиращо върху индивидуалното и груповото поведение и така да активизират силните страни, тъй като те могат да бъдат полезни както за отделния индивид, така и за организацията като цяло (Пенчева 2007: 37–49). Управленските екипи, които съумеят да управляват влиянието на този фактор, ще си осигурят конкурентно предимство спрямо останалите организации.

При изясняване влиянието на организационната среда в контекста на стимулирането и ограничаването на индивидуалната и груповата активност и поведение е необходимо да се подчертае, че всеки индивид в организацията има определени отговорности и от него се очаква съответстващо поведение. На свой ред съдържанието на очакванията се формира от:

организацията (отразяват се в определени правилници, устави, кодекси и т.н.);

групата (съдържат се във формиралите се групови норми, споделените ценности, етап на развитие, социално-психологически климат и др.);

индивида (зависят от личния му опит, ценности и др.).

Взаимодействието между тези свръхсложни системи, като индивида, групата и организацията, предполага голямо и разнообразно множество от конкретни състояния, които поставят мениджмънта пред сериозно изпитание. За да може да повлияе върху тези състояния, той трябва въздейства стимулиращо върху поведението и активността на организационните членове. Въпреки че понякога едни и същи управленски похвати оказват различно въздействие върху отделните индивиди, както в показано на *таблица 1*. За да се внесе яснота по отношение на стимулирането и ограничаването на поведението в организацията, е необходимо уточнението, че се има предвид – стимулиране на поведението и изявите, насочени към ефективното постигане на поставените, цели; и съответно – ограничаване, поставяне на пречки пред поведението, което не е насочено към ефективното постигане на организационните цели.

Таблица 1.

Стимулиране и ограничаване на поведението в организацията
(Стоянова 2015: 42–43)

Управленски похват	Стимулира поведението	Ограничава поведението
Похвала	„Може да стимулира, когато е навременна, справедлива, желана, искрена, изразява положителна оценка и признание“ (Стоянова 2015: 42–43).	„Може да дестимулира, когато се схваща като несправедлива (Стоянова 2015: 42–43).“
Наказание	„Може да стимулира когато е навременно, справедливо и е наложено по начин, който не уронва авторитета на наказаниа“ (Стоянова 2015: 42–43) .	„Когато се схваща като несправедливо и е наложено по начин, който уронва авторитета и доброто име на потърпевшия“ (Стоянова 2015 : 42–43) .
Добро възнаграждение	Може да стимулира, когато е навременно и справедливо.	Когато нарушава чувството за справедливост и/или е прекомерно закъсняло.

<p>Възприетите организационни норми</p>	<p>Ако са ориентирани към прилагането на съвместни усилия и разкриване на пълния потенциал, членовете се придържат към това.</p>	<p>Ако предвиждат по- ниски изисквания, членовете възприемат това поведение и не разкриват пълния си потенциал.</p>
<p>Управленска подкрепа</p>	<p>Позитивната подкрепа въздейства положително върху нивото на усилията, мотивацията и ангажираността на подчинените.</p>	<p>Негативната подкрепа (неподкрепата) въздейства отрицателно върху нивото на усилията, мотивацията, ангажираността на подчинените.</p>

Източник: Стоянова 2015: 42–43.

Вследствие на посоченото по-горе, може да се направи извод, че конкретните организационни явления влияят върху хората многопосочно, в зависимост от конкретните им характеристики, начин на реализация, както и от конкретния организационен контекст. Адекватната управленска намеса или ненамесата, могат да окажат въздействие като стимулатор или ограничител върху индивидуалното и груповото поведение и да съдействат за:

- повишаване (понижаване) на производителността;
- подобряване (влошаване) на микроклимата в организацията;
- стимулиране (дестимулиране) способностите за самоизява;
- намаляване (увеличаване) на дистанцията между управляващи и управлявани;
- снижаване (повишаване) на организационните разходи;
- повишаване (понижаване) на мотивацията за труд на служителите;

- намаляване (увеличаване) на текучеството;
- по-лесно (по-трудно) осъществяване на контрола под формата на самоконтрол и взаимен контрол между организационните членове и други.

За да бъдат реализирани целите на управлението, е необходимо постигнето на максимална степен на съответствие между изискванията (очакваното поведение) и фактическото (реалното) поведение на хората, заети в дадена организация.

През последните години изследователите на проблемите, свързани с поведението на хората в организацията, развиват идеята за организационно гражданско поведение на служителите. То се състои в усилията на членовете на организацията да подпомагат организацията, нейния имидж и цели. Тяхното удовлетворение от работата, както и мотивиращите им характеристики се комбинират, за да способстват създаването на т.нар. организационно гражданско поведение. Според Ригио то може да бъде декомпозирано в следните основни типове: *Подпомагащо поведение* – „доброволно оказване на помощ на другите при свързани с работата проблеми, оказване на помощ за предотвратяване на проблеми, поддържане на мира, управление на конфликтите и др.“ (Ригио 2006: 255); *Спортсменско поведение* – „поддържане на положителна нагласа пред лицето на предизвикателства и проблеми, жертване на личните интереси в името на груповите (Ригио 2006: 255); *Лоялност към организацията* – защита на организацията от външни заплахи, реклама на организацията пред външни лица, поддръжка и отдаденост на организацията дори и при неблагоприятни условия; *Организационно подчинение* – приемане и придържане към правилата и процедурите на организацията, пестене на време и др.; *Индивидуална инициатива* – „доброволно поемане на допълнителни задължения, проява на творчество и новаторство в работата, насърчаване на другите да дадат най-доброто от себе си, надскачане на формалните задължения в работата“ (Ригио 2006: 255); *Граждански добродетели* – участие в управлението на организацията, информираност за всичко свързано с дейността ѝ и др.; *Самосъвършенстване* – „доброволна работа за актуализиране на собствените познания и умения, усвояване на нови умения които да подпомагат организацията“ (Ригио 2006: 255).

Многоаспектността в поведението на човека в организацията се характеризира с висока степен на сложност и трудна предсказуемост на мрежите от формални и неформални взаимоотношения, в резултат на което е необходимо прилагането на различни способи (подходи) за управленско въздействие върху поведението на всички равнища в организацията за постигане устойчивост в нейното развитие.

*
* *

В заключение следва да се отбележи, че поведението на човека на работното място и в обществото е следствие от сложно съчетание на индивидуални качества, ценности и средата, която го заобикаля. Той живее и се формира като личност в обществото, намира се в постоянно взаимодействие в малки социални групи, които оказват влияние върху него и дори върху организацията, в която извършва своята дейност. Това многообразие в поведението и взаимоотношенията между хората в съвременните организации изисква прилагането на различни, съответстващи на конкретната ситуация, подходи за управленско въздействие върху поведението на служителите за постигането на устойчивост в организационното развитие.

ЛИТЕРАТУРА/REFERENCES

1. **Бешева 2009:** Бешева, Н. *Основи на стопанското управление*. Пловдив: АИ на Аграрен университет. // **Besheva 2009:** Besheva, N. *Osnovi na stopanskoto upravlenie*. Plovdiv: AI na Agraren universitet.
2. **Йорданова 2010:** Йорданова, Ел. Организационна култура и етични ценности. *Диалог*, бр. 4. – <http://www.uni-svishtov.bg/default.asp?page=dialog> // **Yordanova 2010:** Yordanova, El. Organizatsionna kultura i etichni tsennosti. *Dialog*, br. 4. – <http://www.uni-svishtov.bg/default.asp?page=dialog>
3. **Каменов 2002:** Каменов, К. *Поведение в управлението*. В. Търново: Абагар. // **Kamenov 2004:** Kamenov, K. *Povedenie v upravlenieto*. V. Tarnovo: Abagar.
4. **Каменов 2004:** Каменов, К. *Основи на управлението*. Част 1. В. Търново: Абагар. // **Kamenov 2004:** Kamenov, K. *Osnovi na upravlenieto*. V. Tarnovo: Abagar.
5. **Наумов 2004:** Наумов, Ил. *Организационно поведение*. София. – www.omda.bg/public/institut // **Naumov 2004:** Naumov, Il. *Organiztsionno povedenie*

denie. Sofia. – www.omda.bg/public/institut

6. **Пенчева 2007:** Пенчева, Ив. *Организационно поведение*. В. Търново: Абагар, с. 37–49. // **Pencheva 2007:** Pencheva, Iv. *Organiztsionno povedenie*. V. Tarnovo: Abagar, s. 37–49.

7. **Ригио 2006:** Ригио, Р. *Въведение в индустриалната/организационната психология*. София: Дилок. // **Rigio 2006:** Rigio, R. *Vavedenie v industrialnata/organiztsionnata psihologia*. Sofia: Dilok.

8. **Стоянова 2015:** Стоянова, Ст. *Социална среда и бизнес*. В. Търново: Фабер. // **Stoyanova 2015:** Stoyanova, Sr. *Sotsialna sreda i biznes*. V. Tarnovo: Faber.

9. World Economic Forum Annual Meeting 2011. – <http://www.weforum.org>