

ИЛИЯ НАУМОВ

# ОРГАНИЗАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ

София, 2004



# СЪДЪРЖАНИЕ

## Предговор

### **Глава I.** Предмет и обхват на областта

- поведение
- 1. Организация, мениджмънт, организационно поведение
- 2. Минало и настояще в теорията и практиката на организационното поведение

### **Глава II.** Индивидуалното равнище на организационното поведение

- 1. Основи на организационното поведение
- 1.1. Индивидуални различия
- 1.2. Възприятие, атрибуция и научаване
- 2. Ценности, нагласи и удовлетвореност от работата
- 2.1. Ценностите
- 2.2. Нагласите
- 2.3. Удовлетвореност от работата (УР)
- 3. Мотивацията
- 3.1. Ранни теории на мотивацията
- 3.2. Съвременни теории на мотивацията
- 3.3. Практическото приложение на теорията на мотивацията

### **Глава III.** Груповото равнище на организационното поведение

- 1. Основи на груповото поведение
- 2. Същност и класификация на групите
- 3. Групово развитие
- 4. Външни условия, наложени на групите
- 5. Групова структура
- 6. Власт и политика в групата
- 7. Конфликтите в групата и тяхното значение за организацията
- 7.1. Предпоставки за конфликта
- 7.2. Етапи на конфликта

- 7.3. Междугрупови взаимодействия и конфликти
- 7.4. Стратегии за управление на конфликта

#### **Глава IV.** Равнището на организацията

- 1. Организацията като система
  - 1.1. Структура на организацията
  - 1.2. Основни организационни фактори
  - 1.3. Дизайнът на организацията
- 2. Човешките ресурси – политики и практики
  - 2.1. Подбор на хората
  - 2.2. Програми за обучение и развитие
  - 2.3. Оценка на изпълнението и възнагражденията
- 3. Работният стрес и организацията
  - 3.1. Източници на стрес и главни стресори
  - 3.2. Стратегии за справяне със стреса
- 4. Организационна култура
- 5. Организационна динамика
  - 5.1. Жизненият цикъл на организацията
  - 5.2. Организационна промяна
  - 5.3. Организационно развитие

## Предговор

Чувствам се длъжен да предупредя читателя, че в предлаганото му четиво става дума не за научна дисциплина в класическия смисъл на думата. Нито пък за някакво еднородно специфично явление, което сравнително лесно може да бъде разграничено по логически път от други подобни или свързани с него явления. Всъщност става дума за комплекс от разнородни явления, всяко от които влиза в специфичния предмет на някоя ясно разграничима дисциплина в класификацията на науките, като например теорията на мениджмънта, теорията на организацията, социологията, психологията и т.н.

Организационното поведение е може би един от най-впечатляващите примери в общественото познание за област на научно изследване, формирала се на интер- или мултидисциплинна основа. Това предполага поне две неща. Първо, наличие или формиране на определена компетентност на читателите в редица сфери на познанието, свързани с управлението, организацията, човешкото поведение – индивидуално и групово, икономиката и др. И второ, определен интерес към това защо и как съществуват и функционират различните социални организации обединяващи хората в тяхната дейност, както и към това как тази дейност може да бъде управлявана и направена по-ефективна и по-желана за отделната личност. Наличието на тези две предпоставки дава възможност на всеки човек независимо какъв специалист е и в каква област работи

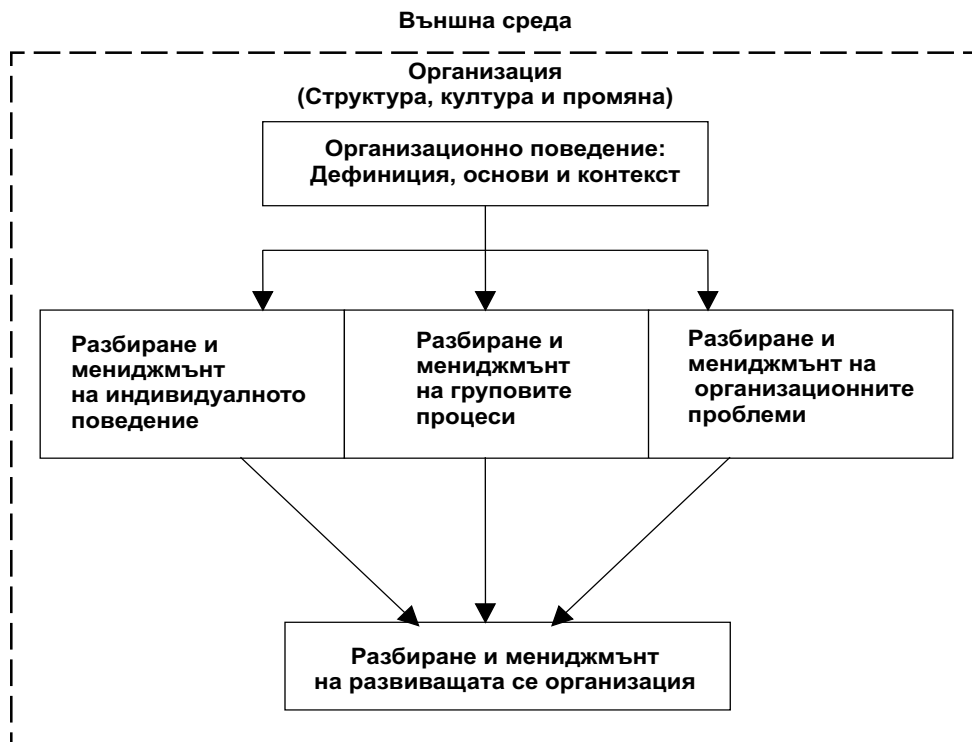
да вникне в сложността и същността, в съдържанието на човешките взаимоотношения, които правят възможни нормалното и ефективно функциониране и развитие на различните социални организации и институции, определящи облика на обществото като цяло и мястото в него и начина на живот на отделния човек.

Разбирането на организационното поведение дава важно знание на всеки човек както в теоретичен план, така и от чисто практическа, житейска гледна точка. Това е знание как да влияем върху свързаните с работата ни обстоятелства на нашия живот и как да се адаптираме успешно към тях или да ги променяме, ако това е необходимо. В този смисъл знанията относно организационното поведение са еднакво полезни за всички хора, които участват в различни социално организирани дейности – от най-големия “шеф” до най-обикновения изпълнител, работещи в дадена организация. Те са еднакво важни както за тези, които се стремят към ръководни мениджърски позиции, така и за тези, които нямат подобно желание, но държат на удовлетворението от работата, която вършат и на добрите си отношения с хората, с които контактуват. Защото всички ние в течение на целия си живот сме свързани неизбежно с голям брой организации, като участваме в тяхната работа или пък ползваме техните услуги и продуктите на тяхната дейност. Всички ние сме “хора на организацията” и затова всяко знание за това какво представляват и как “живеят” организациите не просто задоволява естественото ни любопитство, но ни помага в чисто практически план да постигнем максимално възможния комфорт в своя живот. В тази книга съм се постарал да обобща основните неща, изложени в едни от най-добрите учебници по организационно поведение, като добавям към тях инвенциите на най-популярните автори в тази област. Във връзка с това е необходимо да отбележа две неща. Първо, почти всички автори, на които се позовавам, са американци. Това е така, защото направлението организационно поведение е възникнало и е най-развито в САЩ. Там са проведени най-много емпирични изследвания и експерименти и са публикувани хиляди трудове, между които са и най-известните, етапни за развитието на

областта публикации. Второ, в книгата не са разгледани специално въпросите, които поставя съвременната глобализация, чийто водещ признак е развитието на интернационални организации като мултинационалните корпорации например. Изложените в книгата основни явления и проблеми на организационното поведение не са разгледани в този контекст. Ето защо още в началото трябва да подчертая, че не всичко, което е валидно за САЩ, е сто процента валидно и за целия останал свят. Върху организационното поведение и неговата интерпретация слагат отпечатък културните и историческите различия между хората от различните нации и региони. Би могло да се каже, че за условията на България това не е толкова съществено, доколкото тя е част от същия културен ареал (европейско-североамериканския), но все пак посочените различия трябва да се имат предвид.

**Авторът**

## Организационно поведение



Източник: R. Kreitner & A. Kincki, *Organizational Behavior*, Boston, MA, BPI/IRWIN, 1989.

# Глава I

## **Предмет и обхват на областта**

### ***1. Организация, мениджмънт, организационно поведение***

За да разберем феномена организационно поведение (по-нататък ще използваме съкращението ОП) и интереса на многобройните изследователи, мениджъри, бизнесмени, политици и, разбира се, на готвещите се за изява в някоя област на човешката дейност студенти е необходимо да погледнем на нещата исторически. Още от най-дълбока древност хората са осигурявали живота си чрез организиран по определен начин труд. Практически никога не е имало друг начин. Работещият човек независимо от характера на труда, който е упражнявал, винаги е действал заедно или във връзка с други хора. Като изключим случая с Робинзон Крузо (преди появата на Петкан) никой не е вършил каквото и да било сам и само за себе си. Той винаги е работил заедно с някого и/или за някого, за когото са били предназначени продуктите или по-общо казано, резултатите от неговия труд. Тази характеристика на човешката дейност става особено ясно различима отначало с напредващото разделение на труда, а по-късно с усложняването и окрупняването на производството на стоки и услуги, свързани с характерната за модерната епоха индустриализация. Тази тенденция исторически води до това, че трудът на хората започва да се осъществява почти изключително по групово организиран начин – в рамките на някаква работилница, фабрика, учреждение, учебно заведение, болница, казарма и т.н. Това изброяване може да продължи дълго, но ясно е, че всички тези обществени образувания имат няколко общи неща: група хора, упражняващи определен вид съвместна дейност, който ги свързва по специфичен начин; определена структура, възникнала на основата на характера на трудовия процес и на различните функции, които изпълняват участниците в него; определена структура, формирала се на основата на трайните меж-

дуличностни взаимоотношения, които неизбежно се установяват в рамките на този процес; йерархия, свързана с управлението на хората в процеса на труда. Тези неща в своята съвкупност образуват феномена, който дава облика на съвременното човешко общество и който обозначаваме с понятието организация.

Всъщност промените в обществото са свързани тясно с начина, по който функционират и се развиват социалните организации. Тази зависимост е забелязана отдавна и през цялата история на човешката цивилизация тези, които са я разбирали, са я използвали, за да управляват и да променят обществото като цяло и отделните му сфери и структури. Натрупаният емпиричен опит в това отношение, както и разделението, разнообразието и усложняването на човешката трудова дейност получават голямо ускорение след индустриалната революция в Европа, заедно с развитието на модерната държавна администрация, водят до възникването преди около един век на бързо развиващо се ново научно направление, свързано с управлението на и в обществото и наложило се днес под името теория на мениджмънта. В развитието на тази теория се разграничават няколко етапа и различни направления и парадигми<sup>1</sup>. Независимо от царящото разнообразие и най-непретенциозният анализ показва, че ядрото на теорията на мениджмънта са проблемите на организацията. На тази основа се разработва и специалната теория на организацията, която се занимава с нея като със специфично явление, притежаващо своя относителна самостоятелност и свои закономерности на функциониране и развитие. Организацията обаче е твърде сложно явление (в някои “постмодернистки” тълкувания тя се разглежда като някакъв непонятен и трудно подаващ се на обяснение феномен<sup>2</sup>). Този феномен трудно може да бъде анализиран успешно и цялостно в рамките само на една специфична теория, а също и без

<sup>1</sup> G. Barel, G. Morgan. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Porthsmith, NH: Heineman, 1985.

<sup>2</sup> Привържениците на това гледище създават свои научни обединения (напр. SCOS – Standing Conference on Organizational Symbolism, която ежегодно провежда свои международни конференции и други научни прояви). Известни са и техни периодични издания като например списание *Dragon (Дракон)*, в чието име е намерила отражение символиката на “постмодерните” виждания за организацията.

да се отчита значението на средата и контекстът, в който съществуват организациите, както и характерът на човешките взаимоотношения и на човешката мотивация за труд. Това ще рече, че от научна и от практическа гледна точка е необходим цялостен поглед върху начина, по който “живее” организацията, или другояче казано, върху организационното поведение. Това именно е понятието, което вече повече от половин век се налага в интерпретацията на организационните феномени и дава името на интензивно развиваща се научна дисциплина, която има не просто теоретичен характер, но и силно изразена практическа насоченост. Тя дава и обяснението на ОП, и “рецептите” за това как то може и трябва да бъде контролирано. Преди да се спрем на обичайните широко разпространени дефиниции на ОП, ще посочим два нюанса в неговото разбиране. Първият е свързан с начина, по който организациите “се държат” в обществото, по който изпълняват своите социални функции – производство на стоки, услуги и информация. Вторият аспект, върху който обикновено пада ударението, е поведението на хората в организацията. Характерно за втория подход е следното твърдение: “Областта на ОП, която включва разбирането и управлението на хората, които работят, е вълнуващо и безкрайно предизвикателно, защото е фокусирана върху **човешкия фактор**”<sup>3</sup> (подчертано от авторите – И.Н.). Цитираните автори акцентират върху човешкия фактор, но те основават своя анализ върху едно цялостно разбиране на ОП, което илюстрират чрез следната изходната схема, представена на фиг. 1.

<sup>3</sup> R. Kreitner, A. Kinicki. Organizational Behavior. Boston, Richard D. Irwin, Inc., 1989, p. VII.

Според тези автори “мениджмънтът е процесът на работа със и чрез другите за постигане на организационните цели по ефективен начин”. От гледна точка на ОП централната характеристика на тази дефиниция е “да работиш със и чрез другите”<sup>4</sup>.

А дефиницията на самото ОП, която те предлагат, е следната: “ОП е интердисциплинна област, посветена на по-доброто разбиране и управление на хората в процеса на труда. По дефиниция ОП е едновременно и изследователски, и приложно ориентирана.”<sup>5</sup> Според един друг автор “ОП е област, която изследва влиянието, което индивидите, групите и структурата имат върху поведението в организациите с цел придобитото знание да бъде приложено за подобряване на ефективността на дадена организация”<sup>6</sup> и още: “Обобщено нашата дефиниция означава, че ОП се занимава с изследването на това, което хората правят в дадена организация и как това поведение влияе върху работата на организацията.”<sup>7</sup> Според този автор ядрото на ОП включва следните въпроси: мотивацията, лидерското поведение и властта, междуличностните комуникации, груповите структури и процесите на обучението, формирането на нагласите и възприятията, процесите на промяна, конфликта, описание на работата и работния стрес. И още една дефиниция: “ОП се определя като действие и нагласи на хората в организациите. То също така е съвкупност от знания и изследователска област, свързана с организациите и техните членове.”<sup>8</sup>

Както стана дума вече, дисциплината ОП е свързана с теорията на мениджмънта. Тази теория, както и опитът в областта на мениджмънта като практическа дейност, са с по-дълга история и затова са по-известни и по-популярни. Обширната литература в тази област разглежда мениджмънта като изключително важна за функционирането и развитието на организациите дейност, която самата също е подложена на непрекъснато развитие и усъвършенстване. Според Питър

<sup>4</sup> Ibid., p. 9.

<sup>5</sup> Ibid., p. 13.

<sup>6</sup> S. Robbins. Organizational Behavior. Concepts, Controversies and Applications. 5<sup>th</sup> ed. NJ: Prentice-Hall, Inc. 1991, p. 8.

<sup>7</sup> Ibid., p. 9.

<sup>8</sup> J. Gordon. A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, 4<sup>th</sup> ed., Boston, Allyn and Bacon, 1993, p. 4.

Дракър, известен със задълбочените си анализи на мениджмънта като теория и като практика, в контекста на постоянните социални промени, определящи облика на цялото общество, главните задачи на мениджмънта са три: “(1) да определя целите и мисията на организацията, (2) да прави труда производителен и (3) да регулира социалните въздействия и отговорности”. По повод на втората задача Дракър пише: “Втората задача на мениджмънта е да прави труда производителен, а работниците – хора, които се реализират чрез своите постижения.”<sup>9</sup> С това той подчертава фундаменталното значение на човешкия ресурс в организацията – нещо, което е залегнало в основата на направлението ОП. Това именно имат предвид и авторите, които твърдят, че работата на мениджъра е да постига нещата чрез другите. Но това, на което искаме да обърнем специално внимание тук, е, че дейността на мениджъра е *rag excellence* проява на човешкия фактор. Както отбелязва Хенри Минцбърг, “няма работа, която да е по-важна за нашето общество от тази на мениджъра. Мениджърът е този, от когото зависи дали нашите социални институции ни служат добре, или прахосват нашите таланти и ресурси”<sup>10</sup>.

Мениджмънтът, разбира се, не може да се разглежда само като специализирана изява на отделни личности. Той е феномен, който пронизва всички сфери и структури на обществото, осъществява се на всички негови равнища и влияе върху всичко и върху всеки. Както го определят в учебниците, “мениджмънтът е процес, осъществяван от една или повече личности за координиране на действията на други хора, за да постигнат резултати, които са непостижими от която и да е личност, действаща сама”<sup>11</sup>.

Обикновено мениджмънтът се разглежда в двете му основни значения – първо, като процес, включващ изпълнението на определени функции, нужни за съществуването и дейността на организацията; второ, като човешка дейност, свързана с изпълнението на определе-

<sup>9</sup> P. Drusker. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, NY: Harper and Row, 1973, p. 41.

<sup>10</sup> H. Mintzberg, *The Manager's Job: Folklore and Fact*, Harvard Business Review, July-August, 1975, p.

<sup>11</sup> J. Ivancevich, J. Donnaly, Jr., J. Gibson, *Management. Principles and Functions*. Boston, R. D. Irwin, Inc., 1989, p. 5

ни роли, необходими за координирането, насочването и контролирането на дейността на организацията.

В първото му значение – като процес – в мениджмънта се разграничават четири основни функции:

**Планиране.** Това е водещата функция, която включва формулирането на целите на организацията, определянето на стратегията за тяхното постигане и разработване на планове за координация на дейностите.

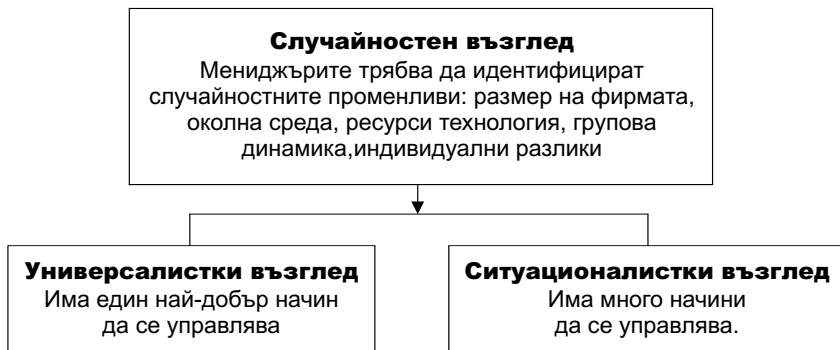
**Организиране.** Формиране на организация, която е способна да постигне поставените цели, създаване на структура, обхващаща задачите и властовите взаимоотношения, които са нужни за това – определя какви задачи трябва да се изпълнят, от кого, кой за какво отговаря и къде се взимат решенията.

**Лидерство.** Придвижване на организацията към поставените цели. Насочено е пряко към хората, към тяхното поведение и включва: мотивиране и ръководство на подчинените, избиране на най-ефективните комуникационни канали и решаване на конфликтите.

**Контрол.** Наблюдение на дейността на организацията като цяло и на нейните членове с оглед тя да се изпълнява както е планирана и да се коригират всички значителни отклонения. Това изисква три неща: установени стандарти на дейност; информация, която показва отклоненията от стандартите; действия за коригиране на дейността, която не отговаря на стандартите.

Тези функции на мениджмънта са свързани и изпълнението на всеки от тях зависи от изпълнението на другите, както е показано на следващата схема.

### **Фиг. 3**



*Източник: J. Ivanchevich et al., Management. Principles and Functions.*

Колкото и формално да се интерпретират функциите на мениджмънта, очевидно е, че в крайна сметка решаващо значение в този процес имат хората. Когато по повод и на ОП говорим за централната роля на човешкия фактор, трябва непременно да разграничим две основни фигури – мениджъра и изпълнителя (работника, служителя). Мениджърът е човек, който най-общо казано управлява организацията и от него на първо място зависят резултатите от нейната дейност. От само себе си разбира, че не всички мениджъри се справят еднакво с работата си. Оттук идва и общоприетото им деление на успешни и неуспешни мениджъри. Съществуват извънредно голям брой изследвания и анализи, посветени на причините и факторите, които определят тази разлика. В случая е важно да наблегнем първо върху субективните фактори. Практиката показва, че успешният мениджър проявява следните качества, когато използва своите умения и изпълнява мениджърските си роли:

- Дава ясни нареждания
- Окуражава откритата комуникация и е искрен и пряк в общуването си с подчинените
- Подготвя професионално хората, грижи се за тях, поддържа ги при изпълнението на техните дейности и ги защитава пред висшестоящите
- Оценява обективно подчинените си, като признанието на успехите им се практикува по-често от критиката към тях

- Установява постоянен контрол и обратна връзка в организацията
- Подбира подходящи хора за персонала на организацията
- Разбира финансовите последици на решенията
- Стимулира и окуражава иновацията и новите идеи
- Предлага на подчинените си ясни и точни решения, когато те са им нужни
- Постоянно демонстрира високо равнище на интегрираност с хората в организацията.

Ако сред тези качества някое трябва да бъде специално изтъкнато, то това е откритостта и честността на мениджъра в отношенията му с подчинените<sup>12</sup>.

Както стана дума, тези качества на успешния мениджър се появяват при използването на мениджърските умения и при изпълнението на мениджърските роли. В специализираната литература се сочат следните основни мениджърски умения:

- Технически умения. Обхващат способността да се използват и прилагат специализирани знания, техники, ресурси и опит в мениджърската дейност.
- Човешки умения. Способността да се работи с хора, да бъдат те разбирани и мотивирани – както индивидуално, така и в група. Доколкото мениджърите вършат работата си чрез другите хора, тези умения в сферата на човешките отношения отразяват техните лидерски качества.
- Концептуални умения. Интелектуална способност да се анализират и диагностицират сложни ситуации, да се вземат решения и да се избират алтернативи<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Посочените качества са изведени в резултат на изследване направено от бостънската консултантска фирма “Харбридж хаус” – “A Checklist of Qualities that Make a Good Boss”, Nation Business, Novembre, 1984, p. 100.

<sup>13</sup> R. Katz, “Skills of an Effective Administrator”, Harvard Business Review, September-October, 1974, pp. 90-102.

Качествата на успешния мениджър се проявяват и при изпълнението на специфичните мениджърски роли. Според класическия труд на Мицбърг “Същността на мениджърския труд”<sup>14</sup> тези роли са общо десет, разделени на три групи, както са представени в следната адаптация:

<b>Група</b>	<b>Роля</b>	<b>Описание на ролята</b>
Междучелностни роли	1. Лице, представящо организацията	Изпълнение на церемониални задължения (напр. приветстване на посетители и подписване на документи)
	2. Лидер	Назначаване, подготовка и мотивиране на подчинените да вършат добре своята работа.
	3. Лице за връзка	Осъществяване на контакти във вертикалната командна верига
Информационни роли	4. Монитор	Наблюдаване на околната среда за релевантна информация; получаване на спонтанна информация чрез лични контакти, клюки, разговори и слухове
	5. Разпространител	Даване на привилегирована информация на подчинените
	6. Говорител	Предаване на подбрана информация на хората извън дадената единица или организация (например произнасяне на публична реч)
Роли, свързани с вземането на решения	7. Предприемач	Формулиране и въвеждане на промени; инициране на нови проекти; търсене на нови идеи
	8. Справяне с безредици	Адекватно реагиране на натиск и на нерутинни ситуации (напр. стачки, бойкоти)
	9. Разпределител на ресурсите	Определяне на това кой какви ресурси получава
	10. Преговарящ	Участие в различни преговори (напр. с клиенти, ключов персонал, синдикати) за осигуряване на адекватно представяне на интересите на организацията

Ако обобщим казаното дотук, можем да заключим, че дейността на мениджърите в организацията като цяло е насочена към управление на ОП. Това заключение от своя страна насочва към въпроса от какво зависят и какви трябва да бъдат действията на мениджъра. А по този въпрос се пише, формулират се теории и се правят препоръки в продължение вече на повече от един век.

<sup>14</sup> H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, NJ: Prentice-Hall, 1980, pp. 91-92

## ***2. Минало и настояще в теорията и практиката на ОП***

За да могат да вършат успешно своята работа, мениджърите трябва да разбират ОП – неговия обхват, основните му прояви, определящите го фактори, както и методите, чрез които могат да му въздействат. При някои това се получава изцяло, при други не съвсем, а трети направо се провалят. Успехът или неуспехът са свързани не просто и единствено с личните качества и възможности на мениджъра. Думата си казват много фактори, които не са свързани с неговата личност, но които той трябва да познава и да отчита в своята дейност.

Всъщност тази дейност винаги е зависела и зависи и днес от различни исторически, икономически, технологически, социални, психически, културни, политически и др. фактори. И разбира се, от развитието на науката, която анализира същността и въздействието на тези фактори. Последното е особено важно, защото е свързано с теориите, които изследователите лансират и от които мениджърите се ръководят. Този проблем има два аспекта. Първият от тях е свързан с историческото развитие на познанието за ОП. Това развитие е разглеждано многократно и подробно в различни учебници и специализирани научни трудове. Заради логиката и пълнотата на изложението обаче е необходимо и тук да се спрем накратко върху него. Още повече, че това дава възможност да се онагледят и осмислят развитието на ОП във времето. В литературата най-популярна е следната периодизация, основаваща се върху различните парадигми, използвани в различните исторически периоди за обяснение на поведението на човека в процеса на труда, т.е. на ОП, ако използваме нашето основно понятие.

### **Класически период**

През този период (1880-1930 г. според Крейтнър и Киницки) се появяват първите общи теории на мениджмънта.

*Административна теория.* Неин създател е французинът Анри Файол, който през 1916 г. издава класическия си труд “Индустри-

ална и обща администрация”. В него той разграничава пет функции в дейността на мениджъра: планиране, организиране, ръководство, координация и контрол. Файол разглежда работниците като потенциално деструктивен фактор, който трябва да бъде строго контролиран. Затова в 14-те принципа на управлението, които той формулира, ударението е сложено върху разделението на труда, авторитета, дисциплината и стриктната и силна верига за контрол.

*Научен мениджмънт.* Според една популярна дефиниция научният мениджмънт “е този вид мениджмънт, който ръководи даден бизнес или дейности в съответствие със стандартите, установени чрез факти или истини, постигнати чрез системно наблюдение, експеримент или осмисляне”<sup>15</sup>. Човекът, с чието име са свързани възникването и дългогодишната доминация на тази теория, е Фредерик Тейлър, публикувал през 1911 г. книгата “Принципите на научния мениджмънт”, в която излага своите идеи. Въз основа на личните си наблюдения той стига до извода, че работниците се стараят да работят по-бавно отколкото могат и произвеждат много по-малко, отколкото им позволява техният капацитет. Това той отдава на вродения мързел на хората и на неефективния мениджмънт, който се основава на емпиризма, рутината и налучкването на добри начин на работа. Според Тейлър научният мениджмънт предполага строго разграничаване на отделните трудови функции и операции, фиксиране на скоростта, с която те трябва да бъдат извършвани и на времето, необходимо за това. За тази цел се въвеждат трудови стандарти, изпълнението на които строго се контролира. Мениджърът подбира подходящи хора за съответната работа, подготвя ги и ги обучава, а основният стимул, който се прилага, са парите, заплащането за извършената работа.

Този стремеж към прецизно формулиране на функциите и задачите в организацията е залегнал и в основата на теорията на немския социолог Макс Вебер за *бюрокрацията*. Според него бюрокрацията е най-рационалната и най-ефективната система от гледна точка на структурирането и работата на организацията. Принципи-

<sup>15</sup> Цит. по Kreitner and Kinicki, op.cit., p. 15.

те на бюрократията, формулирани от Вебер, са следните:

- Точно определени и официални сфери на отговорност, базирани върху знанието; висока степен на специализация

- Строга система на надзор и субординация

- Единство на властта

- Широко използване на писмени документи

- Всеобщо обучение, свързано с изискванията на длъжността; подбор и разположение на кадрите въз основа на техните заслуги

- Прилагане на кратки, ясни и ефикасни правила.

Теориите на Тейлър и Вебер лежат в основата на т.нар. рационалистично направление в теорията на мениджмънта, което постепенно губи влияние и става обект на многобройни критики. Днес най-авторитетните специалисти в областта практически напълно отхвърлят залегналия в него подход като неприложим в съвременните условия. Основните причини за това са формализмът, липсата на гъвкавост и откритост към нововъведенията, пренебрегването на човешкия фактор, на отделния индивид в качеството му на творческа личност със сложна мотивация и съсредоточаването на вниманието основно върху процеса на вземане на решения, който е изключителна прерогатива на “шефа”<sup>16</sup>.

Като цяло, отбелязват специалистите, класическият подход е основан върху характерния за физиката на Нютон механистичен модел на часовниковия механизъм. Хората в организацията се разглеждат като части на някаква машина и единствено като средство за постигане на нейните цели. Първите сериозни критики към класическото направление в мениджмънта отправя още през 20-те години на миналия век американската авторка Мери Фолет, която вижда неговата слабост в пренебрегването на “човешкото същество”, на значението на отношенията между хората и призовава за “хуманизация на управлението”. С това тя прави първите крачки в развитието на това направление, чието начало е по време на Голямата

<sup>16</sup> За критиката на рационалистичния модел вж. Томас Питърс, Робърт Уотърмен. В търсене на съвършенство, част II, гл. II. С., 1987.

депресия през 20-30-години на миналия век и което по-късно получава названието “организационно поведение”.

### **Бихейвиоралният (поведенският) период**

Този период е свързан с усилията да бъдат превъзможнати ограниченията на подходите, характерни за класическия период. На тази основа се развиват два основни нови подхода.

*Човешките отношения.* Това понятие е свързано с начина, по който мениджърите контактуват със своите подчинени. Основното в този подход е убеждението, обосновано за пръв път от Елтън Мейо след прочутия “Хоторнски експеримент”, че мениджърите трябва да знаят защо подчинените им се държат по определен начин и какви психически и социални фактори влияят върху тяхното поведение. Тук вниманието се съсредоточава върху човешката личност, индивидът вече не се разглежда като механичен изпълнител на строго предписани му действия. Мениджмънтът започва да се съобразява с индивидуалните различия и личностната мотивация, както и със значението и влиянието на групите в организацията. Докато “научният мениджмънт” набляга върху физическата среда, теорията за човешките отношения се обръща към социалната среда, в която се осъществява трудът. Експертите по човешките отношения вярват, че мениджмънтът трябва да отчита потребностите на работниците от признание и социално одобрение. Те твърдят, че тъй като групите дават на членовете си чувството за признание и достойнство, мениджмънтът трябва да гледа на работните групи като на позитивни сили, които могат да се използват продуктивно. Освен това мениджърите трябва да бъдат обучавани на човешки умения, така както се обучават на технически умения.

Приложението на *науките за поведението*. Докато теорията за човешките отношения е свързана с интерпретацията и развитието на Хоторнския и подобните на него експерименти, в случая става дума за приноса на учените от области като психологията, социологията, антропологията и другите социални науки. Те прилагат апробиранни научни подходи в изследването на човешкото поведение. Пре-

зумпцията им е, че човекът е нещо значително по-сложно от “икономическия човек”, описан от класическото направление, и от “социалния човек”, описан в теорията за “човешките отношения”. Тези учени смятат, че хората се мотивират за работа и от много други причини освен правенето на пари и установяването на социални взаимоотношения.

### **Съвременният период. Опитите за интеграция**

Ако приемем, че съвременният период обхваща последните петдесетина години, можем да обобщим, че той се характеризира със стремежа да се преодолеят ограниченията и недостатъците на доминиращите преди това подходи и теории в мениджмънта, като се предлагат нови перспективи, чиято цел е да предложат максимално пълно и адекватно обяснение на ОП, както и съответните практически препоръки.

*Приносът на Дъглас Макгрегър.* През 1960 г. Макгрегър публикува книгата си “Човешката страна на предприятието”<sup>17</sup>, в която предлага широка основа за развитие на адекватна съвременна интерпретация на поведението на хората в процеса на труда. Той обобщава две контрастиращи системи от възгледи за човешката природа, характеризиращи традиционните и новите подходи в мениджмънта, които назовава Теория X и Теория Y. На тях ще се спрем по-подробно в раздела, посветен на проблемите на мотивацията. Тук ще се задоволим да отбележим, че самият Макгрегър е привърженик на Теорията Y и неговите анализи залягат в основата на съвременния мениджмънт, на преобладаващата част от съвременните теории, както и на практиката в тази област; на разбирането и обяснението на ОП, както и на намесата в него. Разбира се, неговият принос е голям и вдъхновяващ, но той не бележи края, а началото на едно ново развитие. През изминалите десетилетия вследствие на бързите социални промени, измененията в характера на човешкия труд и повишаване на неговата сложност теориите за ОП търпят интензивно развитие и стават все по-сложни, търсейки една по-интегративна перспектива. Най-

<sup>17</sup> D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, NY: McGraw Hill, 1960.

представителен в това отношение е т.нар. **случайностен или вероятностен (contingency) подход или теория**. Преди да се спрем по-подробно на тази перспектива в мениджмънта, обаче ще посочим няколко придобили известност и влияние теории, без които областта на ОП би останала недостатъчно изяснена.

На първо място в това изброяване трябва да се постави **концепцията на Честър Бърнърд**, от когото може да се каже, че започва развитието на органичните теории в общото организационно-поведенско направление. Той пръв включва съзнателно поведенските аспекти в анализа на организацията, която определя като “система от съзнателни координирани дейности или усилия на две или повече лица”<sup>18</sup>. Хората, а не формалните схеми правят организацията. Ролята на мениджъра се състои в овладяване на социалните сили в организацията и във формирането на нейните ценности. Мениджмънтът е дейност, която обхваща цялата организация, а не отделните ѝ аспекти – технологически, икономически, политически и т.н.

*Системният подход*. В рамките на този подход организацията се разглежда като цялостна система, всеки елемент на която е свързан с всички останали. Измененията в някои от тези елементи водят до изменения в другите елементи и в цялата система. Системите са отворени и динамични и се стремят към равновесие. Характерно за тях е и това, че имат многобройни цели и функции, някои от които са в конфликт.

Всяка организация, разглеждана като система, представлява съвкупност от подсистеми, но в същото време самата тя е подсистема в някакво по-голямо образуване. Елементите или подсистемите на дадена система са в непрекъснато взаимодействие помежду си, което ще рече, че са взаимно зависими. Като типични елементи или подсистеми в системата на организацията могат да се посочат отделните индивиди, работните групи и екипи, подразделенията (отдели, цехове и т.н.), мениджърският екип. Никой от тях не може да съществува без взаимодействието си с другите, както и не може да

<sup>18</sup> Ch. Barnard, *The Function of Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938; also Ch. Barnard, *Organization and Management*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1952.

бъде разбран извън това взаимодействие.

В същото време почти всички организации с редки изключения (църквата например) са отворени системи, което значи, че те постоянно и интензивно си взаимодействат с околната среда. Това предполага обмен на материали, услуги, хора и информация. Организацията постоянно получава нещо отвън, което използва по определен начин и го трансформира в определен продукт или резултат, който връща в околната среда. Чрез този процес се осъществява положителна или отрицателна обратна връзка със средата, която показва ефекта от взаимодействието и съответно подсказва какво трябва да бъде поведението на системата (организацията), за да може тя да запази своята стабилност и равновесие. Такава обратна връзка се осъществява и вътре в организацията между различните ѝ подсистеми. Тя показва кои от тях имат общи интереси и цели и при кои от тях те са в конфликт. Това е основата, върху която се осъществява мениджмънтът и се формира ОП.

Организациите могат да използват многообразни средства за постигане на своите цели. За да оцелеят и да просперират обаче, те трябва да се адаптират към външните промени чрез промени в собствената си система.

Организациите могат да използват многообразни средства за постигане на своите цели. За да оцелеят и да просперират обаче, те трябва да се адаптират към външните промени чрез промени в собствената си система.

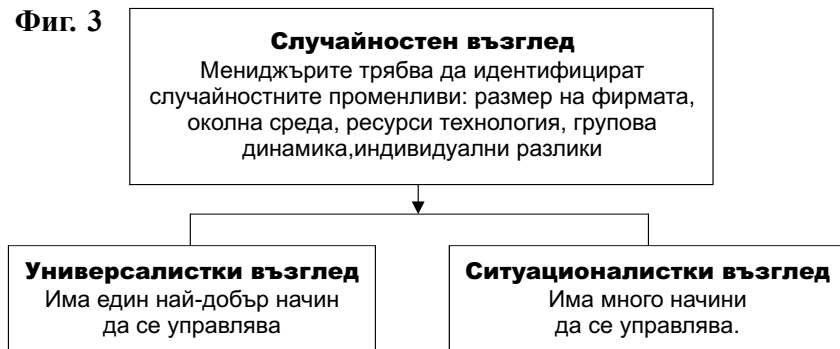
*Случайностният (contingency) подход.* Названието на този подход идва от това, че той отчита факта, че организацията не съществува в условията на неизменна външна и вътрешна среда. Напротив, както разкрива и системният подход, в процеса на непрекъснатото взаимодействие и обмен между организацията и външната среда, както и вътре между нейните подсистеми, във и върху нея действат множество фактори, предизвикващи различни ситуации и промени. Давайки си сметка за това, специалистите в областта на ОП са формулирали общоприетите твърдения, че няма никакъв единствен “най-добър начин” за организиране и управление и че вече няма

“прости отговори”. На практика това означава, че мениджмънтът трябва да се съобразява с факта, че ОП се определя от многобройни, различни и понякога неизвестни или неочаквани фактори и че в това отношение няма ситуация с постоянни или дълготрайни характеристики. От тази гледна точка случайностният подход дава попълно и точно обяснение на ОП. Остарелият универсалистки възглед, допускащ, че има някакъв “най-добър начин” на управление, годен във всички случаи, отстъпва място на ситуационалисткия възглед, според който няма “най-добър подход” в мениджмънта, защото ситуациите, с които той се сблъсква, са твърде различни. Всяка от тях се нуждае от специфични средства за своето решаване. Затова управленската ефективност изисква мениджърът да оцени изчерпателно всяка ситуация, преди да реши какви действия да приеме.

Привържениците на случайностния подход също не приемат съществуването на някакъв “най-добър” подход към мениджмънта, но за разлика от ситуационалистите те не смятат, че ситуациите в мениджмънта са напълно уникални. Според тях те често си приличат до толкова, че определени управленски принципи могат да се прилагат ефективно в различни случаи. Въпросът е в това, да се идентифицират подходящите принципи. Това става, като най-напред се идентифицират релевантните фактори, наричани променливи, които действат в дадена ситуация. Или както пишат Иванкевич и съавтори, “случайностният подход към мениджмънта включва идентифицирането на важните случайностни променливи в различните ситуации, оценка на променливите и тогава прилагане на подходящите мениджърски знания и принципи в избора на ефективен подход към ситуацията”<sup>19</sup>. Казаното дотук се илюстрира от следната схема

<sup>19</sup> Ivancevich et al., op. cit., p. 19.

Фиг. 3



Източник: J. Ivanchevich et al., *Management. Principles and Functions*.

А според Джудит Гордън случайностният подход или теория, както я нарича тя, се отнася не само до приспособяването на организационната структура към различните случайностни фактори, но обхваща и лидерството, груповата динамика, властовите отношения и съдържанието на работата. Основното е приспособяването на поведението към ситуацията. Всичко това е свързано със сериозни изследвания в областта на ОП, които отчитат ролята на различните променливи в рамките на строго научния подход. Преди да се спрем по-подробно на въпроса за съвременните изследвания на ОП, ще обобщим историческото развитие на познанието в тази област, използвайки предложената от Гордън схема:

#### Основни исторически школи и техните компоненти

Школа	Десетилетие	Перспектива	Описание
Организационна теория до 1900 г.	Преди 1900 г.	Структурна	Ударение върху разделението на труда и значението на машините
Научен мениджмънт	1910 г.	Структурна	Описва мениджмънта като наука, а изпълнителите като имащи специфични, но различни отговорности; поощрява научния подбор, обучението и развитието на работниците и разделението на труда между тях и мениджърите.
Класическа	1920 г.	Структурна	Изброява като задължения на мениджмънта планирането, организирането, ръководството на работниците, координацията на действията и контрола върху дейността; основен принцип, свързан със специализацията на труда, е действието на властта и йерархичната верига на ръководство и координация на дейностите.

Бюрокрация	1920 г.	Структурна	Набляга върху реда, системата, рационалността, еднаквостта и съгласуваността в мениджмънта; тези атрибути водят до справедливо отношение към всички изпълнители от страна на мениджмънта.
Човешки отношения	1920	Поведенска	Фокусирана върху значението на нагласите и чувствата на работниците, неформалните роли и норми влияят върху дейността.
Ревизирана класическа школа	1930 г.	Структурна	Отново поставя ударението върху описаните по-горе принципи.
Групова динамика	1940 г.	Поведенска	Поощрява индивидуалното участие във вземането на решения, отчита влиянията на работната група върху дейността.
Лидерство	1950 г.	Поведенска	Набляга върху значението на групата и на социалните и функционални лидери; разграничава теориите X и теориите Y в мениджмънт.
Вземане на решения	1950 г.	Поведенска	Твърди, че индивидите "изпитват задоволство", когато вземат решения.
Социотехническа	1960 г.	Интегративна	Призовава да се разглеждат във връзка технологията и работните групи, когато се анализира системата на труда.
Теория на системите	1960 г.	Интегративна	Представя организацията като отворена система с вход, трансформации, изход и обратна връзка; системите се стремят към равновесие
Случайностна теория	1980 г.	Интегративна	Ударение върху съответствието между организационните процеси и характеристиките на ситуацията; призовава към приспособяване на организационните структури към различните случайностни фактори.

Както се вижда от тази таблица, с течение на времето познанието относно хората в процеса на труда се е развивало, разкривайки постепенно различни аспекти на ОП и достигайки до идеята за интегрирането на различните подходи в процеса на неговото изследване и разбиране. Основният извод от този процес е, че емпиричният опит и личностната интуиция не са достатъчни и са необходими систематични и комплексни научни изследвания от типа кейс стъди, полеви изследвания, лабораторни изследвания и т.н. При това се използва целият арсенал от методи за набиране на емпирична информация, използван в социалните науки – наблюдение, анкети, интервюта, изучаване на документи, различни индиректни методи (ка-

чествени и количествени). Защото ОП е социална наука, чиито корени могат да се проследят в различни сфери на социалното познание. Тя би била невъзможна, ако не се опираше на постиженията на психологията, обясняваща индивидуалното поведение; социологията, занимаваща се с поведението на социалните системи; социалната психология, разглеждаща поведението на хората като резултат от контакта им с други хора; антропологията, обясняваща поведението на хората чрез изследване на културата и средата, в които те се формират като личности, живеят и се трудят; политологията, обясняваща такива явления като власт, единство и конфликт на интересите в обществото. Приносът на тези науки във формирането и развитието на ОП е толкова значителен, че то не може да се развие другояче освен като интердисциплинна област, която обаче се фокусира върху един основен проблем, който не е специфичен за никоя друга научна дисциплина – поведението на хората в процеса на труда. Този основен проблем, чиято формулировка се използва и като кратка дефиниция на ОП се разглежда на три основни равнища – индивидуално, групово и организационно. Всичко това се разбира много добре от следната схема, предложена от Стивън Робинс, която илюстрира формирането на ОП като дисциплина:

**Фиг. 4**



Източник: S. Robbins, *Organizational Behavior*

От тази схема се вижда, че няма прости и универсални принципи или ограничен брой явления и фактори, които да обясняват ОП. Очевидно е, че на преден план в неговото изследване изпъква въпросът за различните променливи, които действат по различен начин в различни ситуации. Най-простият начин да обясним как се проявява това действие е да кажем например, че променливата X води до Y, но само при условията, които определя Z. В случая X, Y и Z са променливи, които специалистите по ОП наричат “случайностни променливи”. Например мениджърът (X) решава да въведе някаква новост (Y) в организацията. Това решение ще бъде сполучливо само ако у подчинените му съществува готовност да приемат промяната (Z). Ако тези три променливи, които във всеки отделен случай са различни (всеки мениджър притежава специфична индивидуалност, новостите се различават по между си, подчинените имат различни нагласи), не си хармонират, начинанието няма да успее.

Разбира се, в реалността съществуват много по-сложни взаимозависимости между по-голям брой различни променливи. В ОП въпросът за променливите е възлов и затова е необходимо да уточним основните понятия и зависимости.

Под **променлива** се разбира всяка обща характеристика, която може да бъде измерена и която се променя или в амплитудата си, или в интензивността си, или и в двете. В ОП основни примери за променливи са удовлетвореността от работата, производителността на работещите, работният стрес, способностите, личностните и груповите норми<sup>20</sup>. Променливите, с които се занимават специалистите по ОП, са два вида: зависими и независими. **Зависимата променлива** е отговор (реакция), предизвикана от някоя независима променлива. Това е променлива, която се нуждае от обяснение. В ОП за особено важни детерминанти се приемат такива променливи като производителността, отсъствието от работа, текучеството, удовлетворението от работата и ангажираността с организацията. Нарастващо значение имат и работният стрес, индивидуалните различия и иновацията.

<sup>20</sup> S. Robins, op. cit.

*Производителността* означава постигане на целите на организацията на най-ниска цена от гледна точка на съотношението между получените резултати и вложените ресурси. Това съотношение определя както нейната **ефективност** (постигане на целите, удовлетворяване на потребностите на клиентите), така и нейната **ефикасност** (постигане на ефективност на най-ниска цена). Важното в ОП е кои фактори влияят върху ефективността и ефикасността на индивидите, групите и на цялата организация.

*Отсъствието от работа* като правило се отразява отрицателно върху ефективността и ефикасността на организацията, особено там, където дейността на отделния работник е технологически свързана с тази на другите работници.

*Текуществото* увеличава разходите, свързани с набирането на нови работници, с тяхната селекция и обучение. Когато е твърде голямо или включва ценни за организацията хора, то става фактор, който понижава организационната ефективност.

*Удовлетвореността от работата* най-общо казано е цялостното отношение на отделния индивид към работата, която изпълнява. То отразява разликата на реалния размер на възнаграждението, които той получава, и размера, който той мисли, че трябва да получава. За разлика от предишните три променливи тази е уникална, защото представлява по-скоро нагласа, отколкото поведение. Именно в това си качество обаче тя влияе върху факторите, определящи поведението на работниците. Тези от тях, които са удовлетворени от работата си, са по-продуктивни и по-малко склонни да напуснат организацията. (Тук е уместно да посочим разграничението, което се прави в ОП между понятията “работа” и “труд”. “Ние определяме работата като организирани дейности или задачи, които някой изпълнява, за да получи пари. Противно на това трудът има по-широко значение, защото означава създаване на нещо, което притежава ценност за самия работник или за други хора. Дадена работа може да заслужава или да не заслужава да бъде наричана труд. Една отегчителна и скучна работа е просто работа. Но работа, която увлича и удовлетворява човешки потребности от високо равни-

ще, се квалифицира като труд.”<sup>21</sup>) Авторите с хуманистична ориентация твърдят, че е важна положителната корелация между удовлетворението от работата и поведението на изпълнителите, но и че отговорност на организацията е да им осигурява привлекателна работа, възприемана вътрешно като награда сама по себе си. Всичко това придава на удовлетвореността от работата характера и на независима променлива.

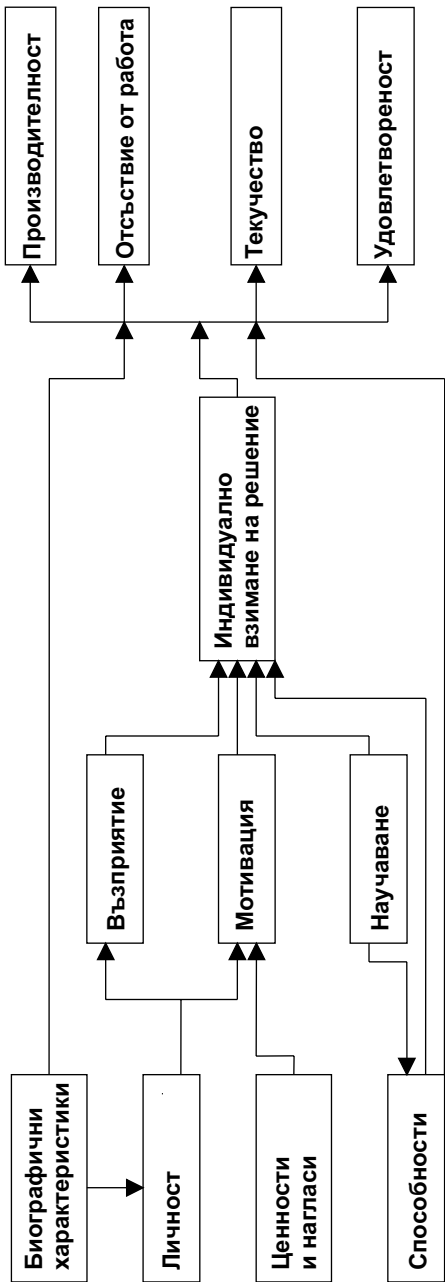
**Независимите променливи** са причините и факторите, които предизвикват изменения в зависимите променливи, т.е. в поведението на хората в организацията. Тях специалистите по ОП делят на следните четири групи.

*Променливи на индивидуално равнище.* Хората, които идват в организацията, вече притежават определени личностни характеристики, които влияят върху трудовото им поведение. Най-очевидните между тях са индивидуалните или биографичните характеристики (възраст, пол и семеен статус); личностни характеристики; личностни ценности и нагласи; базисно равнище на основните индивидуални способности. Тези характеристики в общи линии имат завършен вид, когато индивидът влиза в организацията и това, което мениджърът може да направи, за да ги промени, е малко.

Има и други четири независими променливи на индивидуално равнище: възприятието, индивидуалният начин на вземане на решения, обучението и мотивацията. Те също влияят върху поведението на работниците и заедно с другите определят зависимите променливи в ОП, както личи от следната схема.

<sup>21</sup> Kreitner et al., p. 45.

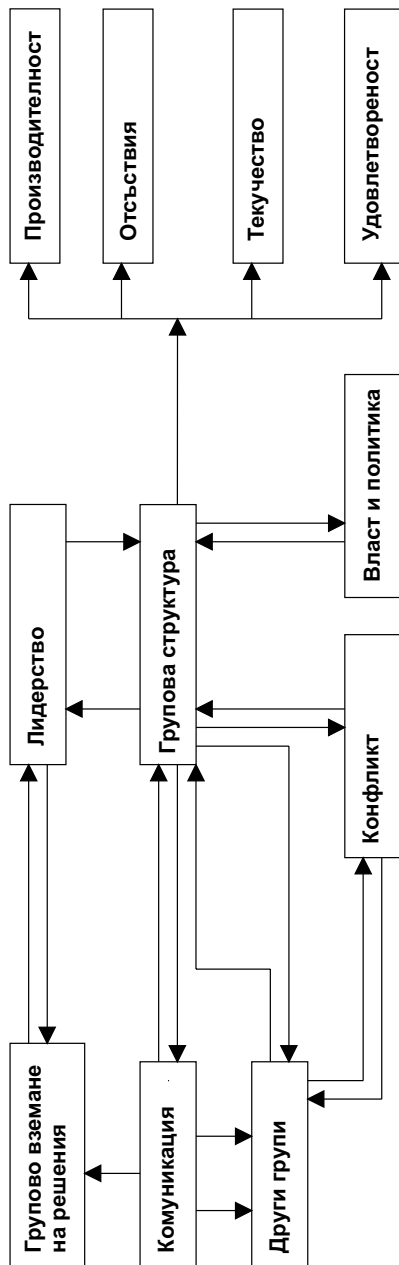
Фиг. 5



Източник: S. Robbins, *Ibid.*

### Фиг. 6

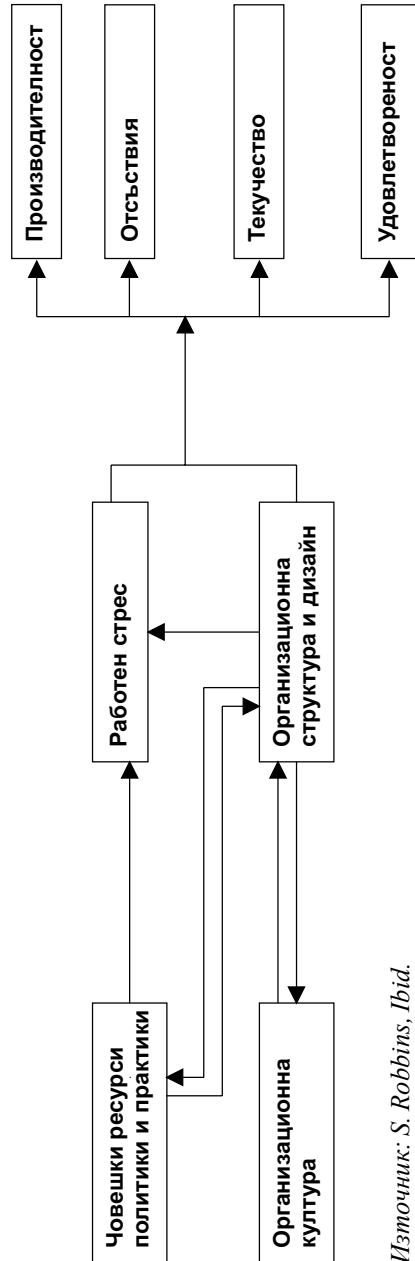
*Променливи на групово равнище.* Поведението на хората, включени в група, е нещо повече от простата сума на техните индивидуални действия. Освен това поведението на човека в групата се различава от поведението му, когато е извън нея. Основата за разбирането на груповото поведение и на груповата динамика е представено на следната схема:



Източник: S. Robbins, *Ibid.*

### Фиг. 7

*Променливи на организационно равнище.* Както групите са нещо повече от сбора на техните членове, така и организациите не са проста съвкупност от поведенията на съставлящите ги групи. На равнището на организацията се проявяват специфични независими променливи – политики и практики, свързани с човешките ресурси (процесите на подбор, програми за обучение, методи за оценка на поведението); равнище на работния стрес; вътрешна култура на организацията; структура и устройство на организацията. Това равнище е показано на следната схема:



Източник: S. Robbins, *Ibid.*

*Променливи на социетално, глобално равнище.* Организациите не съществуват във вакуум. Те имат своя външна, по-широка среда (определен регион, държава, общество, свят), чиито характеристики и протичащите в нея процеси влияят върху тях в една или друга степен. Това са променливи, които действат в определен широк периметър и имат различни характеристики – култура, степен на обществено държавно развитие, социални и социетални промени, цивилизационни ценности и много други различни феномени, действащи на локално или глобално равнище. В този план изпъкват най-конкуриращите се процеси на съвременната световна глобализация и на разширяващото се разнообразие в човешкото общество, които променят и организациите, и човешкото поведение.

Всички споменати дотук променливи, действащи на различните равнища, могат да се разглеждат и като регулиращи или случайностни променливи. Те отслабват влиянието на независимите върху зависимите променливи или обуславят отношенията им по друг начин. Последният ефект може да се опише така: При даден  $X$  (независима променлива) се появява  $Y$  (зависима променлива), но само при условията на  $Z$  (регулираща променлива). Или: Ако променим начина на управление на трудовия процес ( $X$ ), ще настъпи промяна в производителността ( $Y$ ), но тя ще бъде повлияна от сложността на задачите за изпълнение ( $Z$ ). На конкретните аспекти на действието и взаимодействието на променливите на различните равнища в организацията ще се спрем по-нататък.

## **Въпроси и теми за дискусия и упражнения**

1. Какво е вашето разбиране за явлението и за понятието ОП?
2. Охарактеризирайте дисциплината ОП.
3. Как са свързани според вас понятията организация, мениджмънт и ОП?
4. Какви са теориите, които обясняват ОП?
5. Кой науки и в каква степен са допринесли и допринасят за

разбирането на ОП?

6. Как разбирате т. нар. случайностен (contingency) подход в ОП?

7. Кои са основните проблеми на ОП?

8. Обяснете какво представляват зависимите и независимите променливи в ОП.

9. Обяснете кои са основните равнища на анализ в ОП и каква е връзката между тях.

10. Обяснете понятията “ефективност” и “ефикасност” и тяхната връзка с ОП.



## Глава II

### Индивидуалното равнище на ОП

#### *1. Основи на индивидуалното поведение*

Организацията е преди всичко група от хора, съвкупност от индивиди. Това разбира се не е механична съвкупност или просто тълпа, а организирана група, обединена около определени цели, към които нейните членове се стремят в процеса на съвместния си труд. Независимо от сложността и силата на връзките между хората в организацията те обаче си остават преди всичко самостоятелни индивиди, които вършат работата си по различен начин и водени от различни мотиви. За да разберем добре спецификата на това индивидуално равнище, е уместно да си припомним разликата, която направихме между работата, разбираана като определен вид заетост на даден човек, и труда. Както вече стана дума, работата е такава организирана дейност, която хората изпълняват, за да получат определено заплащане. Понятието труд се разбира по-широко. То не означава, че някой просто е зает, т.е. има работа или служба, но и че той удовлетворява някакви по-висши потребности – творчески и духовни. Това, което мениджмънтът прави в рамките на ОП, най-общо казано е стремежът му да превръща работата на човека в труд в смисъла, в който той бе току-що охарактеризиран. Това, естествено, не е възможно, ако не се разбира човешката природа, цялата сложност на отделното човешко същество и на факторите, които определят неговото поведение, в т.ч. поведението му в организацията. Ето защо обяснението на ОП и на неговия мениджмънт започва с обяснението на индивидуалното поведение.

Преди да преминем към различията в тази област, ще се спрем на основните виждания за това, кое лежи в основата на човешкото поведение въобще. Тук съществуват два основни подхода в обяснението. Според първия поведението на човека е генетически детер-

минирано. 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.

Вторият подход разглежда човека като социален продукт и обяснява поведението му с културните фактори, които доминират над биологическите. Всъщност в крайните си появи и двата подхода обясняват нещата едностранчиво и в крайна сметка невярно. 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 и именно върху този факт се развива ОП.

### *1.1. Индивидуалните различия*

За да бъде обяснено индивидуалното поведение в цялото му изключително многообразие е необходимо да се познават различията между хората. Разбира се, да се видят, опишат и обяснят различията на всеки индивид с всички останали, е невъзможно, но то не е и необходимо. Съществуват определен брой различия между хората, които могат да бъдат точно установени и измерени. На първо място като най-очевидни можем да посочим *биографичните различия*, които не просто отличават един индивид от друг, но и имат значение за това как се държат трудещите се хора – възраст, пол, се-

мейно положение, брой на зависещите от индивида хора (родители, деца, роднини), трудов стаж. Всички тези различия влияят върху поведението на човека в организацията. По отношение на това влияние обаче съществуват много предразсъдъци, които са широко разпространени, но в много случаи и напълно неверни като всяко предубеждение към човек, принадлежащ към дадена социална група или категория. Мениджърите и изследователите на ОП се стремят да разграничат предразсъдъците от реалните различия между индивидите и на тази основа да обясняват, предвиждат и управляват тяхното поведение.

Друга променлива, която лежи в основата на индивидуалните различия, са *способностите*. Под способност се разбира възможността на човека да изпълнява различни задачи в дадена работа, това, което той може да прави. От най-голямо значение са две групи способности – интелектуалните и физическите. Интелектуалните способности определят възможността да се извършват умствени дейности. Обикновено тези способности се измерват с различни тестове за интелигентност. Тези тестове са доказали практическата си полза при определяне на индивидуалните възможности да се изпълнява дадена работа. Установено е, че общо взето по-високата интелигентност допринася за по-добро изпълнение на работата независимо от нейния характер. Тя е полезна и корелира положително с резултатите от дейността както на мениджърите, така и на изпълняващия физически труд работник. Физическите способности са важни при изпълнение на задачи, изискващи сила, издръжливост, енергия, ловкост и т.н. Доказано е, че наличието на тези способности е допълнителен плюс и за хората, които не се занимават с физически труд. От гледна точка на ОП е важно да се постигне съответствие между изискванията на конкретната работа и индивидуалните способности.

Друг вид индивидуални различия са *личностните различия*. Според най-често използваната дефиниция – тази на Гордън Олпорт, личността е “динамична организация у индивида на онези психофизически системи, които определят уникалното му приспособяване към неговата среда”<sup>22</sup>. В рамките на ОП личността може да се разглежда като цялостна съвкупност от начини, по които даден индивид реагира на другите и си взаимодейства с тях. Основните фактори, които детерминират личността, са наследствеността, социалната среда (главно културата като неин елемент) и ситуациите, в които личността се намира. Ситуацията е фактор, който влияе върху ефектите, предизвикани от наследствеността и от средата, и който в различните случаи подчертава различни аспекти на дадена личност. В същото време всяка личност притежава някои определени постоянни черти – трайни характеристики, които се проявяват в индивидуалното поведение. Изследователите на личността разграничават в своите анализи буквално хиляди личностни черти. Това безполезно разнообразие се преодолява чрез окрупняването на сходните черти и свеждането им до ограничен брой групи.

Анализът на чертите на личността е довел до определянето на няколко нейни характеристики, чието влияние върху ОП е значително. Първата от тях е свързана с т.нар. *локус* (от лат. – разположение) *на контрола*. Става дума за контрола върху нещата, които се случват на личността, за това как човек възприема събитията, които го засягат. Някои хора смятат, че животът им изцяло е в техни ръце и всичко, което им се случва, зависи от тях, е плод на техните действия. Тези хора се обозначават като интерналисти. Другата категория са индивидите, които мислят, че това, което им се случва, е резултат на външни, независещи от тях фактори. Това са т.нар. екстерналисти. Това разграничение на индивидите според локуса им на контрол отразява доминиращия начин, по който човек възприема нещата. Делението на хората на интерналисти и екстерналисти напомня за класическото разделение на психическите типове личнос-

<sup>22</sup> G. Allport. *Personality: A Psychological Interpretation*. NY: Holt, Rinehart and Winston, 1937, p. 48.

ти – екстроверти и интроверти. Това деление е отдавна възприето в психологията. За ОП специално значение има неговата интерпретация в теорията на личността на Ханс Айзенк<sup>23</sup>. Този роден в Германия британски учен поставя в центъра на своята теория понятието “**араузыл**” (от английската дума arousal, която няма еквивалент в българския, както и в други езици в значението, в което я употребява Айзенк и поради това се използва без превод в научната литература). Това понятие се отнася до индивидуалното равнище на активация и енергичност. Равнището на араузыла се определя от вътрешни (психически) и външни (идващи от средата) стимули. Колкото е по-силна стимулацията, толкова по-голям е араузылът. Айзенк формулира три основни идеи в своята теория. Първо, интровертните и екстровертните личности са вътрешно различни от гледна точка на тяхното равнище на араузыл. Средно взето интровертите имат по-високо равнище на вътрешен араузыл. Второ, съществува едно оптимално равнище на араузыл. Трето, индивидите се стараят да намалят разликата между тяхното вътрешно равнище и оптималното равнище на араузыл. Взети заедно тези идеи обясняват различията в поведението на интровертите и екстровертите:

<b>Поведенски характеристики</b>	
<b>Екстроверти</b>	<b>Интроверти</b>
Имат по-висок араузыл следобед	Имат по-висок араузыл сутрин
Обичат да работят с хора или вещи	Обичат да работят с идеи
По-изразителни са, когато говорят	Трудно им е да изразят по ясен начин идеите си
Работят по-добре, когато са стимулирани от конкуриращи стимули (напр. шум)	Работят по-добре, когато не са обезпокоявани от конкуриращи стимули (прекъсвания)
Не се справят добре с нестимулиращи задачи.	Справят се по-добре със задачи, изискващи внимание
Приказливи са и са приятелски настроени (открити, отворени към другите)	Държат се предпазливо и внимателно

<sup>23</sup> За тази теория вж. Модел за личност. С., Наука и изкуство, 1987.

Обобщено казано, екстрове́ртът е енергичен, общителен, импулсивен, оптимистичен и със слаб контрол върху емоциите си. Интровертът е спокоен, свит и дистанциран от хората. Той планира предварително действията си, обича реда и контролира чувствата си. Поведението на двата типа личности се определя от стремежа им да изравнят вътрешното си равнище на аразуъл с оптималното – екстрове́ртите да го повишат, а интровертите да го понижат. Първите търсят повече стимулация, а вторите се стараят да я намалят. В ОП разбирането на това поведение улеснява мениджмънта на хората. Особеностите на екстрове́ртите и интровертите изискват различни мотивационни подходи, както и различни подходи при определяне на работата им. Те трябва да се отчитат при назначаването, разполагането и мотивирането на работниците.

Друга съществена характеристика на личността е *ориентацията към постижения*. Хората, които имат силна потребност от постижения, от успех, се стремят постоянно да правят нещата по-добре. Те искат да чувстват, че независимо от трудността на извършваната работа резултатите от нея, по-точно техният успех се дължи на собствените им усилия. Ето защо те обичат задачи със средна трудност – много лесните не представляват за тях предизвикателство и не са им интересни, докато много трудните поставят на изпитание стремежа им към високи постижения и също ги демотивират.

Друга личностна характеристика е *авторитаризмът*. Понятието “авторитарна личност” е въведено от Теодор Адорно във връзка с неговия анализ на корените на нацисткия режим в Германия. Изследователите на ОП адаптират това понятие в своята област, характеризирайки авторитарната личност като интелектуално ригидна, критична по отношение на другите, разграничаваща се от хората над нея в йерархията и използваща тези под нея, недоверчива и съпротивляваща се на промените. Проявява се добре, когато работата е високо структурирана и успехът зависи от строгото спазване на твърдо установени правила.

*Макиавелизмът* е характеристика, свързана със степента, в която даден индивид е прагматичен, поддържа емоционална дистан-

ция и вярва, че целта оправдава средствата. Личностите с такава нагласа са много добри, когато си взаимодействат пряко, лице в лице с другите; в ситуации с минимален брой правила, в които може да се импровизира свободно; там, където емоционалната ангажираност с детайли, които са ирелевантни по отношение на успеха, отвлеча вниманието на хората, непритежаващи макиавелизъм.

*Самооценката.* Хората се различават по степента, в която харесват или не харесват самите себе си. Самооценката е пряко свързана с очакванията за успех. Високо оценяващите се индивиди вярват, че притежават повечето от способностите, които са им необходими, за да успеят в работата. Те поемат повече рискове и са посклонни да се заемат с нерутинна работа в сравнение с тези с ниска самооценка. Вторите са по-податливи на външно влияние и се нуждаят от положителната оценка на другите. Тези различия определят съответно и начина, по който отделните индивиди изпълняват работата си като мениджъри или като изпълнители.

*Самонаблюдението.* Черта, която измерва способността на индивидите да приспособяват поведението си към външните, ситуационните фактори. Тези, у които тази черта е изразена, са по-адаптивни и могат да разграничават публичното си представяне от вътрешната си същност, докато тези, които я нямат, са по-неадаптивни и се показват във всяка ситуация такива, каквито са, т.е. при тях има голямо съответствие между това, което те са, и това, което те правят. Различията в това отношение се отразяват върху способността на хората да вършат определена работа, както и върху цялостния им маниер на действие.

*Поемането на риск.* Хората се различават и по готовността си да опитат своя шанс. Желанието или нежеланието в това отношение оказват влияние върху времето, което е нужно на даден индивид да вземе едно решение и върху това колко информация изисква, преди да направи избор. Хората с по-висока склонност към риск взимат по-бързо решение и използват по-малко информация, без обаче това да се отразява негативно върху техните решения.

Изброените личностни характеристики влияят по различен начин

върху цялостното поведение на хората. Логично е да се заключи, че изискванията на всяка работа определят връзката между притежаването на определени личностни характеристики и трудовото поведение. Ето защо се обръща все по-голямо внимание на съвпадението, съгласуването на изискванията на работата с личностните характеристики. Това е отразено в теорията за съответствието между личността и работата, развита от Джон Холънд<sup>24</sup>. Той разграничава шест личностни типа и твърди, че удовлетворението от работата и склонността към напускането зависи от степента, в която индивидите успешно съчетават своите лични особености със съответната работна среда:

Тип	Професии
Реалистичен – включва агресивно поведение, физически дейности, изискващи умения, сила и координация	Лесовъдство, земеделие
Изследователски – включва дейности, изискващи мислене, организация и разбиране вместо чувства и емоции	Биология, математика, репортерство
Социален – включва повече междуличностни дейности, отколкото интелектуални или физически	Дипломация, социална дейност, клинична психология
Конвенционален – включва регулирани с правила дейности и сублимиране на личните потребности в служба на дадена организация или личност с власт и статус	Счетоводство, финанси, корпоративен мениджмънт
Предприемчив – включва вербална дейност, с която повлиява на другите да постигнат власт и статус	Право, връзки с обществеността, мениджмънт на дребен бизнес
Артистичен – включва самоизява, художествено творчество или емоционални дейности	Изкуство, музика, писателство

*Адаптация от S. Robbins, Organizationsl Behavior*

Когато разглеждаме въпроса за индивидуалните различия, не можем да пренебрегнем и онова деление на личностите, което тръгва от медицинските среди, но бързо намира своята интерпретация и в широкия спектър на човешките дейности. През 1950 година американските кардиолози Мейър Фридмън и Рей Розенман характеризират т.нар. *синдром на личностния тип А*. Типът А е силно податливият, склонен към стрес тип личност, който за разлика от типа В е

<sup>24</sup> J. Holland. Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environment, 2nd ed., NJ, Prentice-Hall, 1985.

подложен на висок риск от сърдечно заболяване. Разликите между тези два типа очевидно имат своята физиологическа основа, но те се проявяват в цялостното поведение на неговите представители. Споменатите автори са описали 14 характеристики на типа А. От гледна точка на ОП по-важни между тях са следните: ускорена реч; тенденция да се ходи, движи и яде бързо; постоянно нетърпение по повод скоростта, с която повечето събития стават; силно предпочитание да се мислят и да се правят две или повече неща едновременно, тенденция да се прекъсват другите и да се излага собствения гледна точка; чувство за вина по време на почивка и през свободното време; тенденция да се насрочват все повече неща за все по-малко време, хронично чувство за недостиг на време; остро чувство за съперничество; убеденост, че успехът се дължи на способността му да прави нещата по-бързо от другите. В процеса на работата хората от типа А се проявяват като амбициозни, силно ангажирани с това, което правят, нетърпеливи и често конфликтни и общо взето изпитват постоянен стрес. Това тяхно поведение им дава редица предимства пред представителите на типа В при преследване на успеха и в конкуренцията, но в същото време, освен че уврежда здравето им, то може да се окаже непродуктивно от гледна точка и на техните цели, и на целите на организацията. Ето защо в ОП се обръща специално внимание на стратегиите и на конкретните техники и програми за преодоляване на стреса у работещите хора.

### *1.2. Възприятие, атрибуция и научаване*

Хората непрекъснато се стремят да разберат смисъла на това, което става със света, който ги заобикаля, и със самите тях. По този начин те получават знанието, което определя тяхното поведение и им помага да се справят в живота. Първата стъпка към това знание е възприятието, благодарение на което ние придаваме смисъл на нещата около нас (т.нар. процес на атрибуция) и научаваме как да се държим и какво да правим в различните житейски ситуации и специално в своята работа.

## **Възприятието**

Възприятието е познавателен процес, чрез който хората организират своите усещания, интерпретират и обясняват заобикалящите ги неща. То е субективен процес и може да се различава съществено от обективната реалност. Различни автори го сравняват с красотата, която според една сентенция се намира в очите на зрителя. Това е много важно за ОП, защото поведението на хората се основава на тяхното възприятие за това каква е реалността, а не пряко върху самата реалност. Светът така, както е възприет, е светът, който има значение за поведението. Различните индивиди често възприемат едно и също нещо по различен начин. Тази субективност на възприятието се дължи на различни фактори – вътрешноиндивидуални и външни. Основните между тях са три: човекът, който възприема; обектът на възприятието; ситуацията, в която се осъществява възприятието.

Върху интерпретацията на нещата у човека, който възприема, сериозно влияние оказват неговите личностни характеристики, нагласите му, неговите потребности и интереси, придобитият от него опит, както и очакванията му.

Обектите на възприятието, от своя страна, могат да повлияят върху самото възприятие. Индивидът не ги вижда изолирани, а във връзката им с другите обекти. Тези, които са близо един до друг във времето и в пространството, се възприемат по-скоро заедно, отколкото поотделно поради нашето свойство да групираме близките или подобни предмети. Така ние обединяваме и неща или събития, които всъщност не са свързани в действителността.

Много важен е и контекстът, ситуацията, в която възприемаме даден обект. Различните аспекти на ситуацията придават различни нюанси на възприятието.

## **Атрибуцията**

Основният въпрос в ОП не е за възприятието изобщо, а преди всичко за взаимното възприемане на хората, за това какво хората мислят за себе си и за другите. Ето защо изследователите го опре-

делят като социално познание или като обработка на социална информация. Този процес, както вече стана дума, е доста субективен, т.е. той зависи силно от начина, по който индивидът мисли и чувства. Това е причината например, когато възприемаме дадена личност и съдим за нея, да се влияем от предположенията, които правим предварително за нейното вътрешно състояние. Този феномен се нарича атрибуция и той е в центъра на вниманието на много изследователи. Развитата от тях теория на атрибуцията предлага обяснения защо и как ние съдим за хората различно в зависимост от това, какво значение приписваме на дадено поведение и как определяме неговите причини – като вътрешни за личността или като външни. Например някой казва следното: “Иван пие твърде много, понеже е слабоволев. Аз обаче имам нужда от едно-две питиета след работа, защото съм подложен на голямо напрежение.” Това е типично атрибуционно изказване, което разкрива и субективността на нашите възприятия и съждения – едно и също явление се възприема по различен начин поради причините, които му приписваме. То показва и как едно явление може да се възприеме като причинено от вътрешноличностни (първият случай – Иван) и външни (вторият случай – аз) фактори. Според обяснителния модел, предложен от Харолд Кели, хората стигат до причинната атрибуция, като събират информация за три измерения на поведението: различимост, консенсус и постоянство.

*Различимостта* е свързана със сравнението на поведението на даден индивид при изпълнението на различни задачи, поведението му в различни ситуации. Високата различимост означава, че индивидът изпълнява дадена задача различно от другите задачи. Ниската различимост означава стабилно изпълнение или качество при изпълнението на различни задачи. Ако поведението на индивида е необичайно, наблюдателят го обяснява с помощта на външната атрибуция, т.е. с външни фактори. Ако това поведение е обичайно за индивида, то ще бъде обяснено с вътрешноличностни фактори, т.е. с обичайните нагласи на този индивид.

*Консенсусът* е свързан с това дали поведението на индивида е

еднакво с това на неговите колеги, или се различава. От гледна точка на атрибуцията, ако поведението му е “консенсусно”, то се обяснява с външни фактори, а ако не е – с вътрешни.

Постоянството означава, че при изпълнението на определена задача поведението на индивида е еднакво във времето. Високото постоянство се свързва с външни, а ниското – с вътрешноличностни фактори.

Обобщено казано, външната атрибуция е свързана с наблюдаването на висока различимост, висок консенсус и ниско постоянство. Вътрешната атрибуция е свързана с поведението, характеризиращо се с ниска различимост, висок консенсус и високо постоянство.

Едно от най-интересните открития в атрибуционната теория е, че съществуват грешки и предубеждения, които изкривяват атрибуцията. Например може да се твърди, че когато правим заключения за поведението на други хора, ние сме склонни да подценяваме влиянието на външните фактори и да надценяваме влиянието на вътрешноличностните. Това в литературата се нарича **фундаментална грешка на атрибуцията**. Обратно, хората са склонни да приписват своите собствени успехи на вътрешните фактори, т.е. на своите качества и способности, а неуспехите обясняват с външните фактори. Този феномен е известен под названието склонност към самооправдание. То е причина за трудностите при установяването на персоналната отговорност в съвременните сложни организации.

Всичко това трябва да се има предвид при обяснението и мениджмънта на ОП. Особено важно в това отношение е да се отчитат грешките, свързани с възприятието, по-важни от които са следните:

*Селективно възприятие.* Поради невъзможността да асимилираме всичко, което виждаме и чуваме, ние реално отчитаме само някои факти или външни стимули. В резултат хората интерпретират това, което виждат, избирателно в зависимост от своите интереси, подготовка, опит и нагласи.

*Проекция.* По-лесно е да съдим за другите, ако ги третираме като подобни на нас. Затова сме склонни да приписваме нашите характеристики на други хора, т.е. да проектираме своите личност-

ни характеристики и поведението си върху тях.

*Стереотипи.* Те са израз на склонността ни да правим изводи за някого само на основата на възприятието ни за групата, към която той принадлежи. Особено силно тази грешка се прави във връзка с половата, възрастовата и етническата принадлежност. Нейната същност е в отъждествяването на отделния индивид с някаква социална група. В литературата по ОП се цитира една размяна на реплики между писателите Уилям Фокнър и Ърнест Хемингуей, която разкрива същността на грешката. Фокнър казва: “Богатите са различни от теб и мен.” Отговорът на Хемингуей е: “Да, те имат повече пари.” Първият в случая стереотипизира, а вторият отказва да обобщава характеристиката на хората на основата само на едно тяхно качество – тяхното богатство. Такава грешка хората често допускат по отношение и на тези, с които работят заедно или с които заемат различни места в организационната йерархия, и това несъмнено има значение за ОП.

*Ефектът “хелюу”.* Този ефект, който в превод бихме могли да наречем и случаен, се проявява, когато си създаваме общо впечатление или правим обща оценка за някого въз основа на една единствена негова характеристика – интелигентност, общителност или външна привлекателност. Така ние можем да оценим някого като умен, вещ в работата, доброжелателен и т.н., само защото той просто ни харесва. Ако елементът харесване отпадне обаче, общата ни оценка се променя. Това е доказано експериментално и има голямо значение за отношенията между хората в организацията и следователно за цялостното им ОП.

*Самоизпълняващото се предсказание:* Ефектът Пигмалион. Същността му е в това, че очакванията или вярванията на хората определят тяхното поведение и дейност, като по този начин спомогат те да станат действителност. (Както силното желание на Пигмалион, влюбен в сътворената от него женска статуя, да я види оживяла в крайна сметка се осъществява.) Това означава, че ние се стремим да валидизираме възприятията си за реалността независимо от това колко фалшиви може да са те. Съществува една крилата

мисъл, перифразирана по различен начин: “Създай своя собствена реалност.” Разбира се, тук не става дума човек да си създаде някакъв изкуствен, илюзорен свят. Смислът е в това, да се работи упорито и целенасочено за постигането на желаното състояние на нещата, вместо да се чака то да дойде някак от само себе си. В ОП това е много важно за мениджърите, които трябва да впрегнат “ефекта Пигмалион”, за да формират една позитивна и подкрепяща рамка на очакванията на техните подчинени. Които от своя страна пък би трябвало да знаят, че изключително силното желание да постигнеш нещо е мощен фактор за успех.

### **Научаването**

Научаването е психически процес, чрез който се формира или променя поведението на индивида като резултат от личния му опит. Става дума за нещо много по-широко от това, което се прави в училището. Научаването е непрекъснат процес, обхващащ целия ни живот. То е свързано с перманентна промяна в поведението – за добро или за лошо. Във всички случаи това е от значение за ОП.

Могат да се посочат четири основни модела в теорията на научаването, свързани с основните направления в обяснението на човешкото поведение. Исторически погледнато, научният анализ на поведението започва с експериментите на руския физиолог Иван Павлов, който създава теорията за безусловните (вродените) и условните (придобитите) рефлексии, която обяснява защо индивидите реагират по определен начин на външните дразнителни фактори и как могат да се научат на определено поведение. Върху основата на тази теория Джон Уотсън разработва своя модел на научаването, базиращ се върху класическата бихейвиористка схема “стимул – реакция (S-R)”.

*Моделът на Уотсън.* Подходът на Уотсън е насочен към наблюдаемостта на поведението, а не върху менталните процеси. С това той слага началото на влиятелната бихейвиористка школа в обяснението на човешкото поведение. Според неговия модел ключът към научаването на ново поведение е в намирането на стимулите, които го причиняват. След това индивидът рефлекторно се ангажира с жела-

ното поведение, щом бъде подложен на съответните стимули.

*Моделът на Скинър.* Така нареченият оперантен модел на най-известния бихейвиорист Б. Скинър вече открито разглежда поведението като функция на неговите последици. Той разграничава предизвиканото поведение, основаващо се върху ненаучени (безусловни) рефлексии, от **оперантното поведение**, което е свързано с нашето въздействие върху средата с цел да предизвикаме желани последици. Хората се научават да се държат така, че да получат нещо, което искат, и да избегнат нещо, което не искат. Оперантното поведение е желано доброволно поведение, което води до някакво възнаграждение или предотвратява някакво наказание за това, което човек прави. Като цяло то има голямо значение за ОП, доколкото преобладаващата част от организационното поведение има именно оперантен характер.

*Моделът на Бандура.* Психологът Албърт Бандура разширява оперантния модел на Скинър, като акцентира върху това, че когнитивните (познавателните) или ментални (умствени) процеси влияят върху това как човек реагира на средата. Бандура разширява бихейвиористката теория, като разглежда и вътрешноличностните фактори и така полага основите на **теорията на социалното научаване**. Според него тя “подхожда към обяснението на човешкото поведение като към едно продължително реципрочно взаимодействие между познавателните, поведенските и външните (на околната среда) детерминанти”<sup>25</sup>. Според тази теория индивидът влияе върху средата в същата степен, в която тя влияе върху него. Тази реципрочност индивидът постига, учейки се от собствения си опит, но и от опита и на другите хора. Всъщност много, ако не и повечето от това, което сме научили, е дошло от наблюдаването на моделите, които ни предлагат другите – родители, учители, колеги, шефове, както и филмите, телевизията и т.н. Затова теорията е наречена теория на социалното научаване.

<sup>25</sup> A. Bandura, Social Learning Theory, NJ: Prentice-Hall, 1977.

## 2. Ценности, нагласи и удовлетвореност от работата

### 2.1. Ценностите

Според един от водещите изследователи в областта Милтън Рокич ценността е “трайно убеждение, че даден специфичен начин на държане или представата за смисъла на съществуването са лично или социално предпочитани пред противоположния или обратен начин на държане или представа за смисъла на съществуването”<sup>26</sup>. Индивидуалната ценностна система, според него, е “трайна организация на убежденията, засягащи предпочитаните начини на държане или представите за смисъла на съществуването в един континуум на относителна значимост”<sup>27</sup>. С ценностите са свързани съжденията на хората за това, кое е правилно, добро или желателно.

Рокич разграничава два основни типа ценности – **инструментални и терминални**. Инструменталните представляват алтернативни поведения или средства, чрез които постигаме желаните цели (терминалните цели). Терминалните ценности се отнасят до смисъла на съществуването или са цели, които човек би искал да постигне през живота си.

Според една друга типология – на Олпорт и съавтори – съществуват следните ценности: теоретически (имат голямо значение от гледна точка на разкриването на истината чрез критичен и рационален подход), икономически (акцентират върху полезното и практичното), естетически, социални, политически, религиозни. По-новите изследвания показват, че има йерархия на равнищата, които са описателни за личните ценности и стиловете на живот:

I равнище. *Реактивни*. Индивидите, които ценят основните физиологически потребности и нямат представа за себе си и за другите като човешки същества.

II равнище. *Трибалистични*. Вярата в традициите и във властта на властващите.

<sup>26</sup> M. Rokeach, *The Nature of Human Values*, NY, Free Press, 1973, p. 5.

<sup>27</sup> Ibid.

III равнище. *Егоцентрични*. Вярата в грубия индивидуализъм и егоизъм.

IV равнище. *Конформистки*. Ниска толерантност към неопределеността, трудно приемане на хора с различни ценности и желание другите да приемат вашите ценности.

V равнище. *Манипулативни*. Стремеж към постигане на цели чрез манипулиране на вещи и хора.

VI равнище. *Социоцентрично*. Вярата, че е по-важно да бъдеш като другите и да вървиш заедно с другите, вместо преди тях.

VII равнище. *Екзистенциални*. Висока толерантност към неопределеността и към хората с различаващи се ценности.

Ценностите са от голямо значение за ОП, защото са в основата на разбирането на нагласите и мотивацията на хората, а също така защото те влияят върху нашите възприятия. Ценностите влияят върху цялостното поведение на хората, както и върху реакциите им в определени ситуации. Тяхната йерархия може да се използва, за да се анализират различните и понякога несравними ценности на хората в организацията. Освен това тя помага и за разбирането и въздействието върху вътрешноличностните и междуличностните ценностни конфликти, както и на конфликтите между ценностите на индивида и тези на организацията.

## 2.2. Нагласите

Нагласата е научено предразположение да се реагира по един постоянен позитивен или негативен начин по отношение на даден обект или ситуация. Те определят човешкото поведение на друго равнище в сравнение с ценностите. Докато ценностите представляват вярвания, които влияят върху поведението във всички ситуации, нагласите са свързани само с поведението, което е насочено към отделни специфични обекти или ситуации. Подобно на ценностите нагласите се придобиват от семейството, от училището и от групите, в които индивидът членува. Те обаче са по-нестабилни от ценностите. ОП фокусира вниманието върху ограничен брой свързани с работата нагласи. Те изразяват положителна или отрицателна

оценка, към която работниците се придържат по отношение на работната среда. Изследователите на ОП разграничават три основни нагласи, свързани с работата: удовлетвореност от работата, включеност в работата и ангажираност с организацията.

*Удовлетвореността от работата* е понятие, с което се обозначава общата нагласа на индивида към неговата работа. Поради особено голямото значение на тази нагласа ще се спрем по-подробно на нея по-нататък.

*Включеността в работата* отразява степента, в която една личност се идентифицира психически със своята работа, активно участва в нея и разглежда начина, по който я изпълнява като важен за нейната собствена значимост. Работниците с високо равнище на включеност в работата силно се идентифицират с нея и проявяват голяма заинтересуваност от качеството и резултатите ѝ. Високото равнище на включеност носи и повече положителни емоции и старание.

*Ангажираността с организацията* е състояние, при което за разлика от идентифицирането с определена работа индивидът се идентифицира с определена организация и с нейните цели и има желание да поддържа членството си в нея. Това поражда лоялност и обвързаност със съответната организация и намалява отсъствията от работа и текучеството. Един работник може да е недоволен от конкретната работа, която върши, но да е доволен от организацията като цяло.

### 2.3. Удовлетвореност от работата (УР)

*Измерване на УР.* Има два основни метода за измерване. Първият е по-общ и е свързан със задаването на въпроси като следния: “Като вземем предвид всички обстоятелства, колко удовлетворен сте вие от работата си?” Отговорите се ранжират в определена скала, съдържаща няколко степени – от “никак не съм удовлетворен” до “напълно съм удовлетворен”. Другият начин на измерване идентифицира ключовите елементи на работата и оценява отношението на работника към тях: естеството на работата, мениджмънта, заплащането, възможностите за растеж и отношенията с колегите. Вто-

рият метод е доказал своето превъзходство, доколкото УР е сложен феномен.

*УР като зависима променлива.* Има няколко основни фактора, които водят до УР: а) работа, която представлява предизвикателство към интелигентността на работника, която му дава възможност да използва своите умения и способности и предлага разнообразие от задачи, свобода и обратна връзка за това как се справя. При умерено равнище на предизвикателството повечето работници изпитват УР; б) справедливо възнаграждение – работниците искат система на заплащане и растеж, която възприемат като справедлива, ясна и отговаряща на техните очаквания; в) подкрепящи условия на труд – работниците оценяват работната среда от гледна точка както на личния комфорт, така и на улесненията, даващи възможност да се работи по-добре; г) колегиална подкрепа – за повечето работници трудът не е само средство за изкарване на пари, но и процес, който удовлетворява потребностите им от социални контакти. Приятелското и подкрепящото поведение на колегите и на шефа увеличава УР; д) съответствие между личността и работата – когато характерът на работата “пасва” на личностните характеристики на работниците, те имат възможност да разгърнат своите таланти и способности и това води до висока УР.

*УР като независима променлива.* Практиката категорично потвърждава, че УР влияе силно върху поведението на работниците. Нейният ефект се наблюдава при различните зависими променливи, които го характеризират: а) производителност – твърденията на ранните изследователи на ОП, че “щастливият работник е производителен работник” не се потвърждава изцяло, но е установено, че при определени условия, стимулиращи и улесняващи работника, положителната корелация се потвърждава; б) отсъствие от работа – наблюдава се устойчива, но не особено висока отрицателна корелация, но и тук има значение влиянието на различни други фактори; в) текучество – при него отрицателната корелация е по-изразена, но и в този случай е важно влиянието и на другите фактори.

Работниците могат по различни начини да изразяват своята неу-

довлетвореност от работата. Основните между тях са четири, които освен по съдържанието си, се различават и в две други измерения – конструктивност/деструктивност и активност/пасивност. Четирите начина са следните: напускане на организацията (деструктивен, активен), изказване на мнение за подобряване на условията (конструктивен, активен), лоялност или мълчаливо очакване условията да бъдат подобрени (конструктивен, пасивен) и небрежност, изразяваща се в отсъствия, намалени усилия и увеличаване на грешките в работата (деструктивен, пасивен). Отчитането на тези видове поведение от мениджърите е важно за разбирането и управлението на ОП.

В края на този раздел ще наблегнем на някои изводи, свързани с влиянието на ценностите и нагласите върху ОП. Ценностите са основата, върху която се формират нагласите, така че познаването на индивидуалните ценностни системи дава възможност да се разбират индивидуалните нагласи. Когато ценностите на хората са различни, мениджърите трябва да използват включващата седем равнища йерархия, представена в предишните редове, за да характеризират потенциалните работници в организацията и да решат дали техните ценности са в хармония с тези, които доминират в организацията. При подбора на работниците опитът и уменията им не са достатъчни за тяхното наемане, ако ценностите им са несъвместими с тези на организацията. Същото важи и за нагласите, защото те влияят пряко върху поведението на работниците. Този подход може да спести проблеми на организацията, но той има значение и за УР на работниците.

### **3. Мотивацията**

Терминът мотивация идва от латинския глагол *movere*, значещ движа се. Тази етимология навежда на мисълта, че мотивацията е нещо, което “ни привежда в движение”, което ни кара да действаме и да правим това или онова. Според една от многото съществуващи дефиниции мотивацията е “този психически процес, който предизвиква араузъла, определя посоката и продължителността на доброволни целево ориентирани действия”<sup>28</sup>. Според друга, по-тясна ин-

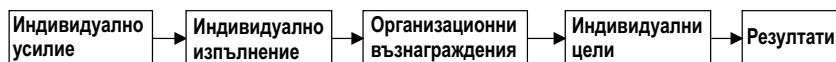
<sup>28</sup> R. Kreitner et al., op. cit., p. 145.

терпретация мотивацията е желанието да се положат значителни усилия за постигане на организационните цели, обусловено от способността към усилие за удовлетворяване на някакви индивидуални потребности<sup>29</sup>. В крайна сметка най-разпространено се оказва разбирането на мотивацията като процес на удовлетворяване на потребностите, макар че съществуват много на брой теории, които я третираат по по-друг начин. Това обаче само обогатява цялостното ѝ разбиране.

Понятието потребност също има много дефиниции, но най-общо може да се каже, че тя е вътрешно състояние на индивида, характеризиращо се с чувството за липса или дискомфорт, при което дадено действие изглежда необходимо и привлекателно. Като процес мотивацията може да бъде представена по следния начин:

**Фиг. 8**

**Опростен модел на обяснението, давано от теорията на очакванията**



От друга гледна точка мотивацията може да се разглежда в термините на системния подход като процес, свързан със стремежа на индивида да запази или възстанови своя хомеостазис, т.е. животоподдържащото равновесие на своите физиологически и психически процеси. В този случай мотивацията може да бъде представена по друг начин.

**Фиг. 9**



Повечето от теориите на мотивацията се основават върху формулирания още от древногръцките философи принцип на хедонизма, според който хората се стремят да получат удоволствие и да избегнат неудоволствието. Този принцип обаче само по себе си е недостатъчен, а

<sup>29</sup> S. Robbins, op. cit., p. 192.

понякога и подвеждащ при научното обяснение на мотивацията. Исторически погледнато, еволюцията на това обяснение е свързана с пет основни понятия: инстинкти, потребности, възнаграждения, познание и характеристики на работата. С тях са свързани два вида теории: а) съдържателни – фокусират се върху вътрешните фактори като инстинктите, потребностите и удовлетвореността, които се смята, че подсилват целевото поведение; б) процесни – обясняват поведението чрез взаимодействието между личността и средата и наблюдават върху възнагражденията, познанието и характеристиките на работата. Преди да се спрем на най-влиятелните теории за мотивацията, ще подчертаем, че тя е само един фактор в регулирането на трудовото поведение. Това твърдение е илюстрирано с помощта на следната формула:

Изпълнението = Равнището на способностите x Равнището на уменията x Знанието, необходимо за изпълнение на задачата x Улесняващите и затрудняващите условия, които са във от контрола на индивида

Kreitner... , p. 150.

Както се вижда, мотивацията е необходима, но не и достатъчна при детерминацията на начина, по който се изпълнява работата.

### *3.1. Ранни теории на мотивацията*

Тези теории се наричат ранни не защото са възникнали много отдавна (това става през 50-те години на ХХ век), а защото са първите сериозно обосновани научни теории в тази област. Иначе те са много популярни и днес и играят голяма роля в мениджмънта и в ОП.

### **Теорията за йерархията на потребностите**

Създава я Ейбрахам Маслоу<sup>30</sup>. Според него всеки човек има следните основни потребности:

- *физиологически* - глад, жажда, подслон, секс и други телесни нужди

<sup>30</sup> A. Maslow, *Motivation and Personality*, NY, Harper and Row, 1954.

- *безопасност* – сигурност и защита от физически и емоционални страдания
- *социални* – привързаност, принадлежност, приемане от страна на другите, приятелство
- *уважение* – самоуважение и уважение от страна на другите, самостоятелност, авторитет, статут, признание и внимание
- *самоизява* или *самореализация* – нуждата да станеш това, което си способен да станеш, да се издигаш, да реализираш възможностите си.

Потребностите по Маслоу не само са йерархизирани. Съществува и определена последователност при тяхното удовлетворяване – то започва от нискостоящите и когато те бъдат задоволени като мотиватори на поведението, започват да се проявяват следващите на по-горното равнище.

### **Теория X и теория Y**

На основното съдържание на тези теории вече се спряхме в глава I. Дъглас Макгрегър разграничава два различни възгледа за природата на човека, за характеристиките на човешкото същество. Това е един вечен въпрос, на който философите търсят отговор от векове и от отговора на който следват важни заключения за поведението на човека и за отношението към него. Томас Хобс например е вярвал, че страхът прави хората добри и те се обединяват в общество. Жан-Жак Русо пък е твърдял, че обществото развърта човека, а Имануел Кант е мислел, че в човека се съединяват и едното, и другото и това може би е истината. Макгрегър не е философ и неговите обобщения се основават на емпирично подкрепен анализ на мениджърските практики и ОП. Неговият извод е, че се практикуват два подхода към човешката личност, които той описва в т.нар. от него теории X и Y, за които споменахме вече в глава I. За **теорията X** са характерни следните съждения за хората:

- повечето хора не обичат работата и я избягват, когато могат
- повечето хора трябва да бъдат принуждавани и заплашвани, за

да работят; необходим им е строг надзор, докато работят

- повечето хора предпочитат да бъдат ръководени и бягат от отговорност
- повечето хора поставят сигурността пред всички други, свързани с работата фактори и са лишени от амбиции.

**Теорията У** е система от съждения с друг характер:

- трудът е естествена човешка активност, както играта или почивката
- хората са способни да се самоуправляват и да се самоконтролират, ако са отдадени на целите на организацията
- хората обикновено се обвързват с организационните цели, ако получават възнаграждения (не само парични) за това
- типичният работник може да се научи да приема и да търси отговорността
- типичният член на организацията притежава въображение, находчивост и креативност.

Сравнението показва, че докато за Маслоу доминиращите фактори в мотивацията на индивида са тези от ниските равнища, то Макгрегър изтъква водещата роля на мотивите от по-високо социално равнище. Той смята, че участието във вземането на решения, отговорната и предизвикателна работа, както и добрите отношения в групата максимизират мотивацията на работниците.

**Мотивационно-“хигиенната” теория на Хърцбърг**

Фредерик Хърцбърг провежда изследване, в което търси отговор на въпроса “Какво искат хората от своята работа?” с цел да установи факторите на удовлетвореността и на неудовлетвореността. Получените резултати показват, че УР е свързана с вътрешноличностните фактори – стремежът към постижения и познание, самият труд, отговорността, напредъкът и израстването. Неудовлетвореността пък е свързана с друга група фактори, външни по своя характер – политиката на фирмата и на администрацията, менидж-

мънта, междуличностните отношения и условията на труда. Получените данни според Хърцбърг показват, че обратното на удовлетвореността не е неудовлетвореността. Отстраняването на характеристиките на работата, които причиняват неудовлетвореност, не води задължително до УР. Съществува един двоен континуум: обратното на “удовлетвореност” е “липса на удовлетвореност”, а обратното на “неудовлетвореност” е “липса на неудовлетвореност”. Факторите, водещи до УР, са други и различни от тези, които водят до неудовлетвореност. В резултат на тези заключения Хърцбърг разграничава две групи фактори. Първата включва вътрешноличностните фактори, които са свързани с ефектите, произтичащи от съдържанието на изпълняваните задачи. Тях той нарича **мотиватори**. Те са причината дадена личност да премине от състояние на неудовлетвореност към удовлетвореност. Така тази теория предсказва, че мениджърите могат да мотивират индивидите чрез включването на тези мотиватори в тяхната работа – процес, който получава названието **обогатяване на работата**. Втората група включва факторите на неудовлетвореността, които свързва предимно с контекста или със средата, в която се осъществява работата (външните фактори). Тях Хърцбърг нарича **хигиенни фактори**, които не са мотивационни. Тяхното отстраняване може да премахне недоволството или напрежението, без обаче да повиши мотивацията или да доведе до УР. Това, разбира се, не ги прави индиферентни по отношение на мотивацията. Уточненията, които внася тази теория просто дават повече знание и съответно разкриват нови възможности и средства за повишаване на мотивацията и на УР главно чрез активизиране на мотиваторите и обогатяването на работата<sup>31</sup>.

### *3.2. Съвременни теории на мотивацията*

#### **Теорията на Клейтън Олдърфър (ERG Theory)**

Олдърфър ревизира теорията на Маслоу за потребностите, като ги свежда до три основни групи – съществуване, свързаност и растеж

<sup>31</sup> F. Herzberg and al. The Motivation to Work, NY, John Wiley and sons, 1959.

(съкращението от тези три думи на английски е ERG)<sup>32</sup>. Теорията ERG не предполага връзка между потребностите и съответстващата ѝ стъпаловидна йерархия. Нещо повече, според нея фрустрацията, свързана с потребностите от високо равнище, може да събуди желание за удовлетворяване на потребности от по-ниско равнище. Също така повече от една потребност може да действа в едно и също време.

*Потребностите на съществуването* включват всички видове физиологически и материалистични желания. *Потребностите от свързаност* се концентрират около потребността да имаш важни за теб взаимоотношения със значимите други. Удовлетворението идва от взаимното споделяне на мисли и чувства. *Потребностите от растеж* обхващат нуждата от развитие като човешко същество и използването на способностите на човека в целия им потенциал.

Теорията ERG съответства в по-голяма степен на съвременните знания за личността. Но и тя, както всяка друга теория в тази област, е с ограничено действие. Както сочи самият ѝ автор, нейният принос е индиректен. Нейната ценност се определя от способността ѝ да помогне на мениджърите да мислят в контекста на мотивационните проблеми.

### **Теорията на Маклилънд за трите потребности**

Според Дейвид Маклилънд има три потребности, които са важни за разбирането на мотивацията в организационната среда – от постижения, от власт и от афилиация (принадлежност). *Потребността от постижения* у някои хора е важна сама по себе си независимо от възнаграждението за постигнатия успех. На поведението на този тип хора се спряхме по-рано. *Потребността от власт* е желанието да имаш влияние и контрол върху другите. Хората, които са мотивирани от тази потребност биват привличани от съперничеството и борбата за по-висок статус и се интересуват повече от престижа и влиянието над другите, отколкото от ефективното изпълнение на задълженията. *Потребността от афилиация* е желание да

<sup>32</sup> C. Alderfer, Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings, NY, Free Press, 1972.

се харесваш на другите и да бъдеш приеман от тях. Тази потребност е свързана със стремежа към приятелство, сътрудничество и взаимно разбиране, а не със съперничеството.

Удовлетворението на тези потребности води до УР у хората, които ги изпитват. Особено силно изразена е тази връзка при потребността от постижения. Тя се подсилва от такива фактори като личната отговорност, обратната връзка и умерения риск, които силно мотивират хората, стремящи се към постижения. Тези хора постигат значителни успехи в областта на предприемачеството. Другите пък, които се мотивират по-силно от потребността от власт, са по-успешни като мениджъри. Хората без подобни претенции са силно мотивирани от близостта на другите и доброто си сътрудничество с тях.

Важно е да се отбележи, че работниците могат да бъдат успешно обучавани с цел повишаване на стремежа им към постижения. Това е важно и защото мотивацията към постижения е свързана пряко с икономическото развитие на цялото общество, както твърди Макклилънд. Тази си теза той обосновава с анализ на връзката между този тип мотивация и икономическото развитие на света от времето на Древна Гърция до 50-те години на XX в.<sup>33</sup> От гледна точка на ОП е важно да се отбележи, че организациите трябва да осъзнаят печалбите, свързани с обучението на техните членове, развиващо мотивацията, свързана с постижения, и възможности за постижения. Тази потребност, както и потребностите от власт и афилиация, трябва да се отчитат при подбора и разполагането на хората в организацията.

### **Теорията на когнитивната (познавателната) оценка**

В основата на тази теория лежи предположението, че въвеждането на външни възнаграждения, като например заплащането за усилията в работата, които преди това са били вътрешно възнаградени благодарение на удоволствието, свързано със съдържанието на самата работа, водят до снижаване на цялостното равнище на мотивацията. Докато по-рано се е смятало, че външната и вътрешната

<sup>33</sup> D. McClelland, *The Achieving Society*, NY: Free Press, 1961, also, *Power: The Inner Experience*, NY: John Wiley and sons, 1975.

мотивация са независими и не си влияят, то когнитивната оценка отрича това. Казано с други думи, когато външното възнаграждение е дадено на някого за изпълнението на някоя интересна задача, то причинява спад във вътрешния интерес към задачата. Неадекватността на външните и вътрешните възнаграждения е реален феномен и това е много важно за адекватната мениджърска практика.

### **Теории, свързани с характеристиките на задачите в работата**

Тези теории се основават върху констатирания от изследователите на ОП факт, че първо, работите се различават по своите характеристики, и второ, че едни от тях са по-интересни и по-предизвикателни от други. В отговор на тази очевидна констатация са формирани въпросните теории, чиято цел е да установят специфичния характер на задачите в работата, как тези характеристики се съчетават при формирането на различните работи и техните отношения с мотивацията на работниците, с тяхната удовлетвореност и поведение.

### **Теорията за необходимите атрибути на задачата**

Сложността на всяка работа може да се определи чрез шест характеристики на задачата: разнообразие, самостоятелност, отговорност, знания и умения, необходими социални взаимодействия и случайни социални взаимодействия. Колкото по-висок е сборът от характеристиките на една работа, толкова по-сложна е тя. Значението на тази теория е, че показва, че (1) работниците реагират различно на различните видове работа, (2) че предоставя съвкупност от възможни атрибути на задачата, чрез които работата може да бъде оценена, (3) че фокусира вниманието върху необходимостта да се отчита влиянието на индивидуалните характеристики върху реакцията на работниците по отношение на работата.

### **Моделът на характеристиките на работата**

Обхваща пет характеристики и тяхното отношение към последиците за личността и към резултатите от работата. Тези характерис-

тики са: разнообразие на уменията, идентичност на задачата, значимост на задачата, автономия, обратна връзка. Най-важни са първите три характеристики. Когато те са налице, можем да предскажем, че човекът, заемащ длъжността, ще оцени работата като важна, ценна и имаща смисъл. От мотивационна гледна точка моделът показва, че вътрешните награди са придобити от един индивид, когато той научи (знание за резултатите), че лично (изживяна отговорност) е изпълнил добре дадена задача, която представлява интерес за него. Колкото повече тези три психически състояния присъстват, толкова по-големи ще бъдат мотивацията, поведението и удовлетвореността на работника и толкова по-малки ще бъдат отсъствията от работа и вероятността от напускане на организацията.

### **Теорията за формулиране на цели**

Независимо от характеристиките на техните постижения всички успели хора се характеризират с това, че животът им е целево ориентиран. Целите обаче трябва да бъдат конкретни и ясно определени. Не е достатъчно да кажеш на някого “Направи всичко възможно”. Теорията, за която говорим, предполага, че трудните цели водят до по-високи постижения. Самото намерение на работника за постигане на определена цел е силен източник на трудова мотивация. Целите казват на работника какво трябва да се направи и колко усилия са необходими, за да бъде то направено. Общото заключение е, че намеренията, формулирани като трудни и конкретни цели, са мощен мотивиращ фактор. Те водят и към по-добро изпълнение. В съвременното ОП формирането на целите е възприето като широко прилагана мениджърска, главно мотивационна техника, наречена управление по цели. В нея е важно това, че трудните и конкретни цели водят към по-добро изпълнение, обратната връзка усилва техния ефект, целите, формулирани с участието на изпълнителите, превъзхождат предписаните цели.

### **Теорията за усилването**

Тя може да се разглежда като контрапункт на теорията за формулирането на цели. Последната е когнитивна теория, докато теорията

за усилването се основава на бихейвиъристкия подход. Тя разглежда поведението като продукт, следствие от въздействието на средата, игнорирайки вътрешното състояние на индивида и разглеждайки само реакциите му на сигналите, които идват отвън. Ако тези сигнали са благоприятни за индивида като отговор на неговите действия, те ги подсилват. Ако са неблагоприятни, те ги парират. Т.е. ако дадено действие има за индивида желани и приятни последици, той се мотивира да извършва същите действия с нарастваща интензивност. В обратен случай той се демотивира силно или изцяло.

### **Теорията за справедливостта**

Хората сравняват това, което влагат в работата си, и това, което получават, с вложеното и полученото от другите. Обикновено човек избира този, с когото се сравнява на основата на информацията, която има за него, както и поради привлекателността му. Обикновено той се фокусира върху три неща: размера на заплатата, равнището на образование и трудовия стаж. Правейки на тази основа своите преценки, индивидът формулира нещата в организацията като справедливи и като несправедливи. Ако забележи някаква несправедливост той реагира по някой от следните начини:

- променя своите вложения (напр. намалява усилията си)
- изменя резултатите, които дава (напр. увеличава количеството на брака)
- разрушава възприятието за самия себе си като изпълнител
- разрушава възприятието за другите (напр. за тяхната работа)
- избира друг, с когото да се сравнява
- напуска работата.

Теорията за справедливостта разкрива, че индивидите се интересуват не само от абсолютната сума на възнагражденията, които получават за своите усилия, но също и от отношението между тази сума и това, което получават другите. Когато установят някакъв дисбаланс, възниква напрежение, което служи като основа за мотивацията на засегнатите да се стремят да получат това, което възприемат като справедливо. Тази теория показва как у повечето ра-

ботници мотивацията се влияе значително от относителните възнаграждения (сравними с тези на другите), както и от абсолютните награди (това, което са получили те само по себе си).

### **Теорията на очакванията**

Според тази теория хората са мотивирани да се държат по начин, който води до комбинация от очаквани ефекти. Тук се проявява споменатият вече принцип на хедонизма, според който хората се стремят да максимизират своето удоволствие и да минимизират своето страдание. Общо взето теорията на очакванията може да се използва за предсказване на поведението във всяка ситуация, в която трябва да се избира между две или повече алтернативи. Тя показва как калкулираме шансовете си за успех от различните алтернативи на решения. В ОП теорията се използва предимно за предсказване на усилията и на избора на работата и на организацията.

Най-известната съвременна теория на очакванията е тази на Виктор Врум<sup>34</sup>. Тя може да се сумира така: “Силата на тенденцията да се действа по определен начин зависи от силата на очакването, че действието ще бъде последвано от даден ефект и от стойността или привлекателността на този ефект за извършителя на действието.” Моделът на Врум е изграден върху три променливи или отношения:

*Очакване* - убеждението на даден индивид, че определена степен на усилия ще бъде последвана от определено равнище на постигнатото. Очакванията на индивида се влияят от следните фактори: самооценката, предшните успехи, помощта на ръководителя или на подчинените, информацията, необходима за изпълнение на задачата, добрите материали и екипировка за работа.

*Инструменталност* – показва как индивидът възприема отношението изпълнение-резултат. Изпълнението е инструментално, когато води до нещо друго. Например да работиш по-добре е инструмент за повишаване на доходите и наличния статус.

<sup>34</sup> V. Vroom, Work and Motivation, NY, 1964.

*Валентност* – отнася се до положителната или отрицателна оценка, която хората дават на резултатите, и отразява личните им предпочитания, свързани със значението, което имат за тях заплащането, професионалното израстване или признанието. Например за повечето работници доброто заплащане има положителна валентност, докато работният стрес има отрицателна валентност. Особеното в теорията на очакванията е разбирането на целите на дадения индивид и връзката между усилията и изпълнението, между изпълнението и възнагражденията и накрая между възнаграждението и удовлетвореността от индивидуалните цели. Като контингентна (случайностна) теория тази теория разкрива, че няма универсален принцип за обяснение мотивацията на всеки човек.

Моделът на Врум е по-диференциран от другите подобни модели и поставя ударението върху индивидуалните различия в мотивирането и улеснява разбирането на връзката между мотивацията и постигането на организационните цели. То има практическо значение и за мениджърите, и за организацията като цяло. Мениджърите разбират, че трябва да се създават, наблюдават и поддържат очакванията, инструменталността и валентността, които водят до желаното равнище на изпълнение. Организациите пък се нуждаят от политики и процедури, които поддържат и усилват принципите на теорията за очакванията.

### *3.3. Практическото приложение на теориите за мотивацията*

Не всички от разглежданите теории имат отношение и към четирите зависими променливи в ОП. Някои например са насочени към обяснението на текучеството, докато други акцентират върху производителността. Теориите се различават и по възможностите си да предсказват поведението. Всяка от тях обаче може да бъде използвана в някаква степен в различните случаи за разработване на **мотивационни програми**. Още преди прилагането на дадена програма трябва да се имат предвид следните заключения: има разлика между мотивация и изпълнение – мотивацията е само един от няколко фактора, които влияят върху изпълнението; необходими са

адекватни методи за оценка на дейността на изпълнителя; необходима е и точна и справедлива система за възнаграждение; много е полезно да се идентифицират индивидуалните и ситуационните фактори, които влияят върху мотивацията, и да се използва цялото им богатство. Мотивационните програми са средство, чрез което теорията се прилага в практиката с цел да се оптимизира ОП. Техните конкретни цели и съдържанието им могат да бъдат и като правило са различни. На някои от тях ще се спрем в следващите редове.

**Модифициране на поведението.** В ОП модифицирането на поведението е процес, чрез който мениджърите идентифицират свързаното с работата на работника поведение и тогава прилагат стратегия на интервенция, за да засилят желаното да отслабят нежеланото поведение.

В съдържателното обяснение на модифицирането на поведението се използва вероятностната схема предхождащи събития – поведение – последици. Трите елемента са вероятно свързани на принципа “ако, то”. Ако дадени предхождащи събития са налице, то по-вероятно е дадено поведение да се прояви. Ако поведението се прояви, то ще възникнат и последиците. Предхождащите събития по-скоро са знак, че дадено поведение може да се прояви, отколкото негова причина. Фокусът е върху поведението, което може и трябва да бъде променено. Що се отнася до последиците, то те контролират поведението по четири начина: *положително усилване* – процес на стимулиране на дадено поведение чрез предоставянето на индивида на нещо приятно; *отрицателно усилване* – стимулиране на поведението чрез премахването на нещо неприятно; *наказание* – чрез него се отслабва дадено поведение чрез предоставяне на нещо неприятно или отнемане на нещо приятно; *пренебрегване* – отслабване на дадено поведение чрез игнорирането му или въз основа на убеждението, че то не е усилвано (липсата на сигнали, демонстрираното безразличие към дадено поведение води до неговото отслабване или изчезване – така увяхват и загиват растенията, които не се поливат от време на време). Тези техники – поотделно

или в комбинация – се използват, за да се формира желаното поведение. Въпреки възраженията, че модифицирането на поведението е грубо манипулативно, то е нещо, което широко и с полза се прилага и в живота въобще, и в ОП в частност.

**Самоуправление на поведението.** Човешкото поведение не трябва непременно да се манипулира от страни, за да се промени. Хората и сами могат да променят съзнателно и доброволно своето поведение. Това за разлика от модифицирането на поведението е познавателен процес. Човек се ръководи в по-голямата част от поведението си от навика. Когато обаче непредвидени събития прекъсват обичайното поведение и правят привичните начини на действие неподходящи, хората започват да търсят алтернативни пътища, т.е. те се саморегулират. Иначе казано, способни са сами да управляват своето поведение. Естествено това става с отчитането на различните фактори на средата, вкл. и тези, които действат в посока на модифициране на поведението. Затова в процеса на самоуправлението на поведението индивидите правят някои необходими стъпки – оценяват досегашното си поведение, определят посоката, в която трябва да го променят, оценяват действието на различните фактори, избират модела на бъдещото си поведение и постепенно се доближават до него.

Поведението по принцип е резултат от реципрочното взаимодействие между три елемента: личностните познавателни процеси, факторите на средата и самото поведение. С други думи, човек е господар на своето поведение в степенята, в която той контролира своята среда и познавателните си представи за нея. Не бива да се забравя обаче, че самоуправлението на поведението не е нещо лесно. Всяка форма на самоконтрол е трудна, особено ангажирането с поведение, което е непривлекателно в краткосрочен план, но е полезно или необходимо в дългосрочен план. Затова толкова често хората се ангажират с поведение, което е привлекателно в краткосрочен, но е опасно за здравето, кариерата или приятелството в дългосрочен план. Самоуправлението на поведението обаче е единствената алтернатива на модифи-

цирането на поведението, когато то е неприемливо за индивида поради манипулативния си характер. В същото време, ако модифицирането на поведението не се възприема така, двата метода на промяна на поведението могат само взаимно да се потенцират.

**Участие в управлението (Participative management).** Така нареченият партисипативен мениджмънт е процес, в който подчинените споделят в една голяма степен с непосредствените си ръководители властта за вземане на решения. Участието на подчинените обхваща формулирането на целите, решаването на проблемите, директното включване във вземането на решения, свързани с работата, участие в консултантски групи, представителство в органите, разработващи политиката на организацията, в подбора на нови колеги. Всичко това не се върши от всички в целия си обем. Всъщност партисипативният мениджмънт се осъществява чрез различни конкретни форми.

*Кръжоци по качеството.* Възникнали в САЩ и процъфтели в Япония, те представляват работни групи от членове на организацията, които се срещат редовно, за да обсъждат проблемите на качеството, да изследват различните фактори, да препоръчват решения и да предприемат коригиращи действия.

*Свързване на участието с теориите за мотивацията.* Участието в управлението свързва практиката на мениджмънта например с теорията У на Макгрегър, с “мотивационно-хигиенната” теория и с теорията ERG.

Партисипативният мениджмънт може да бъде и характеристика на цялото общество. Редица държави като Германия, Холандия, Франция и скандинавските страни са установили твърдо принципа на индустриалната демокрация в Европа. В други страни като Япония и Израел от десетилетия се практикуват някои форми на колективно вземане на решения. Не бива да се забравя и интересният модел на самоуправление, който се практикуваше в бивша Югославия. Социалната значимост на тези примери е само засенчена, но не и отречена от историческата вихрушка в края на XX и началото на XXI век.

**Заплащането на труда, основаващо се върху изпълнението.** За разлика от традиционните форми, при които заплатата е свързана с времето, през което индивидът е зает с работа, това заплащане е свързано с изпълнението, с характера на труда. Двете му най-често използвани форми са на “заплащане на парче” – за единица произведена продукция на работниците, и годишни бонуси за изпълнение, основаващи се върху корпоративната печалба за старшите ръководители. Гъвкавостта на тези форми на заплащане може да се съчетава с гъвкаво работно време, като и двете водят до висока мотивация и УР.

**Промяна в характеристиките на работата (Job Redesign).** Независимо от длъжността всяка работа има определени формално фиксирани характеристики. С оглед на УР и повишаването на мотивацията тези характеристики могат и необходимо да се променят. Тук не става дума за промените, наложени от новите технологии, които са неизбежни, а за прилагането на различни техники за стимулиране и подобряване на изпълнението на работниците. Поважни са следните *техники*: ротация в работата (периодичната смяна на задачите на работниците премахва досадата и рутината); разширяване на работата (хоризонтално увеличение на разнообразието на задачите); обогатяване на работата (повишаване на степента, в която работникът контролира планирането, изпълнението и оценката на собствената си работа, както и на дейността на организацията като цяло); създаване на автономно работещи екипи (обогатяване на работата на групово равнище, като на екипите се дава свобода да решават как да изпълняват задачите си и как да ги разпределят, т.е. да се самоуправляват в много висока степен).

Различните програми за прилагане на мотивационните теории, за които стана дума в този раздел, предлагат многобройни възможности и ако се синтезират техните идеи, могат да се формулират няколко препоръки към мениджмънта:

**Отчитайте индивидуалните различия, не третирайте всички по еднакъв начин**

**Използвайте целите и обратната връзка.**

**Давайте възможност на работниците да участват във взимането на решения, които ги засягат.**

**Обвързвайте възнагражденията с изпълнението.**

**Проверявайте системата на справедливостта на оценките и възнагражденията.**

## **Въпроси и теми за дискусия и упражнения**

1. Какви са основите на индивидуалното поведение?
2. Какви различия съществуват между хората?
3. От какво се определят индивидуалните характеристики?
4. Как индивидуалните характеристики се отразяват върху ОП? Как влияят върху производителността, отсъствията от работа, текучеството и удовлетвореността от работата?
5. Каква е ролята на възприятието в ОП?
6. Какво обяснява теорията на атрибуцията? Как може да се обясни фундаменталната грешка на атрибуцията?
7. Какво представляват ценностите? Какво е тяхното значение за ОП?
8. Какво представляват нагласите? Какво е значението им за ОП?
9. Що е мотивация?
10. Кой подход към мотивацията е най-ефективен в ОП според вас?



## Глава III

# Груповото равнище на организационното поведение

Отдавна е установен фактът, че индивидът реагира на едни и същи дразнители по различен начин, когато е сам и когато е сред други хора. Контактите с другите хора дори самото им присъствие силно влияят върху индивидуалното поведение. Нещо повече, редица учени твърдят, че човешките групи имат свой особен “живот”, свое поведение, което не е проста сума от поведението на съставлящите ги индивиди. Фактът пък, че всеки човек членува в определена група или групи и че организацията включва различни човешки групи определя това равнище на анализ като изключително важно за ОП.

### *1. Основи на груповото поведение*

Груповото човешко поведение е изцяло социално. То няма биологически или физиологически детерминанти. Групите са плод на отношения и взаимодействия, в които хората неизбежно влизат в процеса на своя живот и конкретно в трудовия процес. Тези взаимоотношения и взаимодействия имат различен характер. Те могат да бъдат **формални**, т.е. официално регламентирани (напр. началник – подчинен) или **неформални** (възникнали спонтанно на емоционална основа – поради естественото привличане, отблъскване или безразличие между отделните индивиди. От друга страна, отношенията между хората могат да бъдат **конфликтни** или отношения **на сътрудничество**. Характеристиката на тези междуличностни отношения и взаимодействия определят вида на различните човешки групи, начина, по който функционират и ролята им както в живота на отделния индивид, така и на организацията като цяло. Съществуващите в организацията социални мрежи, включващи отношенията между индивидите и групите в нея, са феномен, чийто анализ дава въз-

можност да се разбере организацията като социално и функционално образувание, т.е. нейното цялостно поведение.

## ***2. Същност и класификация на групите***

**Групата** е съвкупност от повече от двама индивиди, които си взаимодействат и се намират в отношение на взаимна зависимост в процеса на постигане на определени общи цели. В организацията съществуват различни видове групи. *Формалните групи* са тези, които са сформирани според изискванията на организационната структура и имат разписани цели, функции и задачи. *Неформалните групи* не са структурирани официално и не са детерминирани от организационните изисквания. Те са естествени образувания, възникнали на основата на потребността от социални контакти и са свързани с предпочитанията на отделните индивиди. По-нататък въз основа на други критерии могат да бъдат разграничени командни групи, състоящи се от един мениджър и непосредствено подчинените му хора (например директорът и ръководителите на отдели); *групи, създадени за решаване на определена задача*; *групи по интереси* – хора, които не са обединени от общо ръководство или от обща задача, а от желанието да постигнат някаква специфична цел, от която е заинтересован всеки от тях (например промяна на графика на отпуските); приятелски групи – съставени са от хора, които имат общи характеристики (например възраст или политически пристрастия) и несвързани с работата интереси и занимания.

Тези различни групи имат различно по сила и съдържание влияние върху ОП. Специално внимание заслужават неформалните групи, които удовлетворяват предимно социалните потребности на хората и поради това са привлекателни и влиятелни за своите членове. Това пък определя значението им за поведението на членовете на организацията.

Причините, поради които хората членуват в разни групи, са различни. Те са свързани с това какви потребности удовлетворяват членовете в дадена група и в каква степен. Основните причини, които обединяват хората в групи са следните:

*Търсене на сигурност.* Членуването в групи намалява опасността от изолация и самота на индивида. В групата той се чувства по силен, по-самоуверен и по-неуязвим.

*Статус.* Членуването в дадена група може да дава престиж и признание от страна на хората извън групата.

*Самоуважение.* Принадлежността към дадена група дава на индивида самочувствие и повишава неговата самооценка.

*Афилиация.* Хората изпитват удовлетворение от редовното си общуване с другите хора от групата, в която членуват. За много, ако не и за повечето хора членуването в групата удовлетворява потребността им от принадлежност, приятелство и социален контакт.

*Власт.* Групата притежава власт. Често чрез нея индивидът може да постигне неща, които сам не би могъл да направи. В неформалните групи установилите се отношения на неформално лидерство дават допълнителни възможности за упражняване на определена власт над другите.

*Постигане на целите.* Колективният труд дава възможност на индивида да прави неща и да постига цели, които сам трудно би успял да осъществи. А има и задачи и цели, които са изобщо неизпълними и непостижими за сам човек.

### ***3. Групово развитие***

Развитието на групите е динамичен процес. Повечето от тях изживяват постоянни или продължителни промени и преминават в развитието си през няколко стадия:

*Формиране.* На този етап групата е още нестабилна и се характеризира с доста голяма несигурност по отношение на нейните цели, структура и лидерство. Членовете “изпробват почвата”, за да определят кое поведение е приемливо. Стадият завършва, когато членовете започнат да възприемат себе си именно като членове на групата.

*Бурен период.* Етап, който се характеризира с вътрешногрупови конфликти, свързани главно с груповия натиск върху индивида и с борбата между членовете на групата за лидерство.

*Нормализация.* Взаимоотношенията се стабилизират и групата демонстрира вътрешна кохезия, групова идентичност и солидарност. Възприета е вече обща представа за коректното поведение в групата.

*Изпълнение на работата.* Групата вече е станала напълно функционална. Груповата енергия се пренасочва от усилията към опознаване и разбирателство, към изпълнение на задачите.

*Прекъсване.* Докато за постоянните работни групи изпълнението е последният етап в развитието, то при различните временни групи съществува още един етап, на който интересът се пренасочва от изпълнението на задачите към приключване на дейността и разформироване на групата. Погледнато в дългосрочен план, всяка работна група преминава и през този стадий.

#### ***4. Външни условия, наложени на групата***

Всяка група е подсистема на някоя по-голяма система. Това значи, че нейното поведение се определя не само от вътрешногруповите фактори и процеси, но и от външни условия, които налага по-широката организационна система. Става дума за: стратегията на организацията, определена от нейното ръководство; структурата на властта в организацията, която налага на групата формален лидер – шеф, назначен от висшото ръководство; формалното регулиране налага чрез организационните правила процедури, политики, които стандартизират поведението на членовете; организационните ресурси, зависещи от възможностите на организацията; процесът на персонална селекция, доколкото всеки работник е първо член на организацията, а след това идва членството му в дадена група в организацията; оценката на труда и системата на възнаграждения; организационната култура, включваща специфични неписани ценности и норми, възприети в организацията; физическите условия на труд; личностните характеристики на индивидите.

#### ***5. Групова структура***

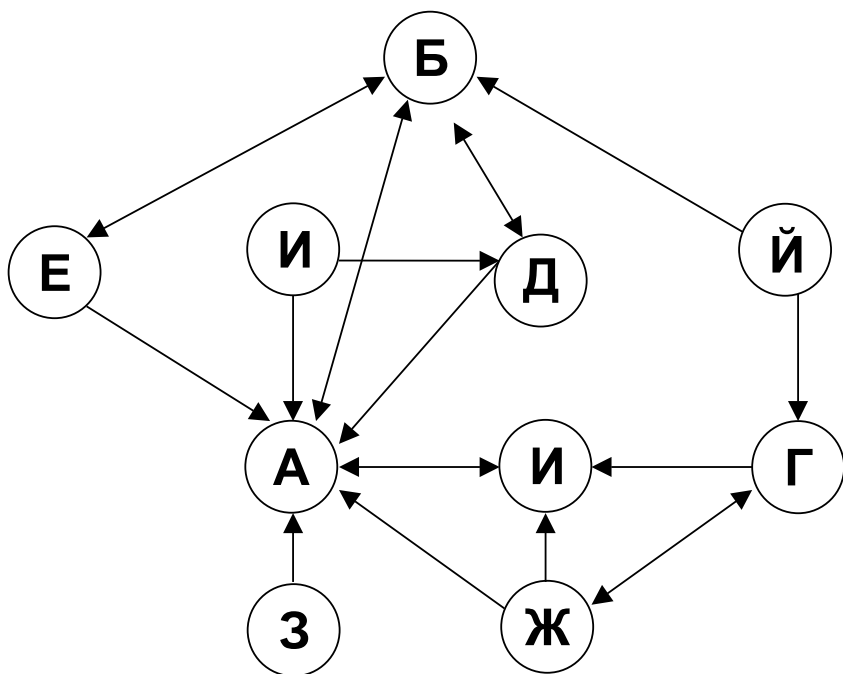
Работните групи не са неорганизирана тълпа. Редица фактори им придават определена структура, от която зависи поведението

както на отделния член, така и на групата като цяло. Такива фактори са следните променливи.

**Лидерството.** Всяка група има формален лидер, който всъщност е официалният шеф, назначен от ръководството на организацията – ръководител на отдел, ръководител на проект, председател на комисия и т.н.

*Формалният лидер* провежда официалната политика на организацията и следи групата да работи в интерес на нейните цели. В литературата е широко приета типологизацията на официалните лидери в съответствие със следните три основни стила на ръководство: авторитарен, демократичен и *laisser-faire* (който не се намесва, оставя нещата сами да се развиват). Общоприето е убеждението, че най-ефикасен е демократичният лидер, който контролира дейността на групата, но в същото време не потиска активността и личната инициатива на нейните членове. Това убеждение се подкрепя от фактите, но истина е и това, че на различните етапи от развитието на групата, както и в различните ситуации по-подходящ би бил друг стил.

В групата успоредно с формалния лидер има и *неформални лидери*, които заемат централни, възлови позиции в нейната неформална структура, т.е. в системата от отношения, които се формират не по предписание от ръководството, а като резултат от спонтанно възникналата симпатия, антипатия или отблъскване между отделните индивиди. Вследствие на тези процеси хората с най-висок социометричен избор (тези, които са предизвикали симпатия у най-голям брой колеги) стават лидери, които упражняват влияние върху другите членове на групата, които приемат тяхното лидерство не заради официалната им длъжност, а защото ги възприемат като хора, които в най-висока степен изпълняват чертите, които те харесват и уважават. Примерната социометрична (неформална) структура на една група изглежда по следния начин (стрелките показват посоката на привличането):



А – изявен лидер  
 Б, В – лидери  
 Й – изолиран

Между формалните и неформалните лидери в групата съществуват сложни отношения, които могат да се сведат до три основни вида: сътрудничество, конфликт, смесени. Те имат голямо значение, защото в много случаи неформалният лидер може реално да бъде по-влиятелен от формалния. За ОП е много важно да се търси хармонията в техните действия и взаимоотношения.

**Роляте.** Ролята е поведение, което се очаква от всеки, който заема дадена позиция в социалната единица. От работника например се очаква да изпълнява определени задачи, а от шефа – да взима решения и да организира работата на своите подчинени. Разбира се, всеки човек изпълнява многобройни социални роли – освен че е работник или служител той е или може да бъде още неформален

лидер, съпруг, родител, синдикален активист, домоуправител и т.н. От гледна точка на ОП най-важни са ролите, които индивидът изпълнява в организацията и по-специално проблемите, които могат да възникнат във връзка с тяхното изпълнение. Последните се свеждат до три основни групи:

- *Ролево претоварване.* Получава се, когато възложителите на роли изискват изпълнението на прекалено много или трудни за изпълнение роли, чиято сума далеч надхвърля възможностите на индивидите за изпълнение.

- *Ролеви конфликт.* Възниква, когато колоните имат различни и понякога противоречиви очаквания и изисквания към изпълняваните от даден индивид роли. Това положение води до стрес и фрустрация, които се отразяват негативно върху поведението (например когато изискванията на работата влизат в конфликт с очакванията на семейството на работещия човек).

- *Ролева неопределеност.* Тези, които преживяват ролеви конфликти, страдат от различните ролеви очаквания, но поне знаят какво се очаква от тях. Хората, които нямат обаче необходимата информация за същността на ролята си, за очакванията към тяхното поведение са жертва на ролевата неопределеност, която освен фрустрация може да предизвика и блокиране или много лошо изпълнение в работата им.

**Нормите.** Нормата е нещо по-тясно от ролята. Тя е предписание какво човек трябва да прави или да не прави в дадена ситуация. Нормите са “приемливи стандарти на поведение в дадената група, които се споделят от нейните членове”<sup>35</sup>. Има формализирани норми, наложени от “началството”, но повечето норми са неписани, общоприети правила. Като такива те силно влияят върху членовете на групата при минимум външен контрол. Това ги определя като важен елемент във формирането и поддържането на ОП. Чрез нормите групите упражняват силен натиск върху своите членове да се придържат към определен тип поведение, дори ако това налага потискане или промяна на

<sup>35</sup> S. Robbins, op.cit., p. 287.

вътрешните им нагласи. Придържането към груповите, респ. към организационните норми се характеризира с понятието **конформизъм**. Това понятие често се възприема негативно, защото се свързва с консерватизма, ригидността, липсата на индивидуалност. Това отношение в много случаи е оправдано. Не бива да се забравя обаче, че конформизмът е абсолютно необходим, че без него нито едно социално образувание не може да остане стабилно и да функционира нормално. Затова умереният конформизъм е задължителен независимо от необходимостта от иновация и промяна и от тяхната неизбежност на всички равнища на обществената система, в т.ч. в организациите. Въсъщност хората се държат различно, придържат се към различни норми и поради това в обществото съществува едно динамично равновесие между конформизъм и неконформизъм, което е свързано и с динамиката на нормите.

От гледна точка на ОП е важно да се помни, че “всяко предсказание относно груповото поведение трябва да започва от разбирането, че работните групи са част от по-голяма организация и че такива фактори като организационната стратегия, структурата на властта, процедурите на подбор и системата на възнаграждение могат да влияят благоприятно или неблагоприятно върху климата в групата. Например ако една организация се характеризира с недоверие между ръководството и работниците, по-вероятно е работните групи в нея да си създадат норми, които да ограничават усилията и резултатите, отколкото в организация, където доверието е високо. Така че не разглеждайте никоя група изолирано. По-добре започнете с оценката на степента на поддръжка, която външните условия дават на групата. Очевидно е, че е много по-лесно за работната група да бъде производителна, когато цялата организация, от която тя е част, расте и тя има поддръжката на висшето ръководство и богати ресурси. Също така една група е по-вероятно да бъде производителна, когато членовете ѝ имат необходимите умения да изпълняват груповите задачи и личностни характеристики, които улесняват съвместната работа”.<sup>36</sup> За ОП е важно и това, че “може да се очаква една група да работи

<sup>36</sup> Ibid., p. 302.

усърдно и членовете ѝ да бъдат удовлетворени от работата си, когато: а) задачата на групата изисква членовете ѝ да използват разнообразни, относително високи умения; б) задачата на групата е завършена и значима част от работата с видим резултат; в) резултатът от работата на групата има значителни последици за другите хора и вътре, и вън от организацията; г) задачата дава на членовете на групата значителна автономия да решават как ще работят; д) работата предизвиква редовна, заслужаваща доверие обратна връзка за това колко добре работи групата<sup>37</sup>.

## ***6. Власт и политика в групата***

**Властта** е явление, което пронизва всички области и йерархични равнища на обществения живот. Кратко тя може да бъде дефинирана като възможност или способност да влияеш върху поведението на другите, да насочваш и използваш човешките, материалните и информационните ресурси за постигането на определен резултат. Според Джон Френч и Бърнард Рейвън<sup>38</sup>, властта има пет източника:

*Власт, основаваща се върху възнагражденията:* произтича от възможността да се разпределят ценни за другите неща – (главно) пари, положителни оценки и похвали, благоприятни условия за работа и др. подобни.

*Принуждаваща власт:* основаваща се върху страха от наказание.

*Легитимна власт:* произтича от формалната позиция, от официалната длъжност на властоприитежателя.

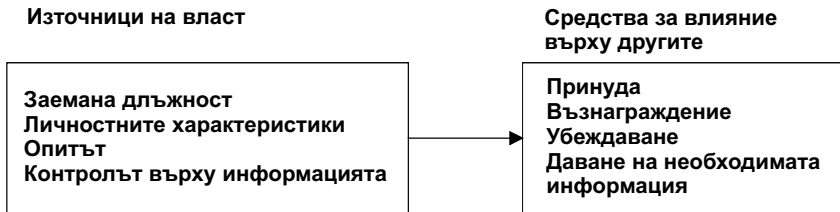
*Експертна власт:* свързана е със знанието и информацията, която подчинените нямат.

*Референтна власт:* свързана е с харизмата (привлекателните черти или качества) на този, който упражнява властта – лично качество, което кара хората доброволно, с желание да следват нечий изисквания.

<sup>37</sup> Ibid., p. 303.

<sup>38</sup> J. French and B. Raven, The Basis of Social Power, in Studies of Social Power, ed. D. Cartwright (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959).

**Фиг. 10**



По-нататъшните изследвания, които оценяват критически тази класификация, правят някои уточнения относно връзката между базата на властта и основните променливи в ОП – изпълнението на работата, удовлетвореността от работата и текучеството:

- Експертната и референтната власт имат като цяло положително влияние.
- Властта, свързана с възнагражденията и легитимната власт имат леко положително влияние.
- Принуждаващата власт има леко отрицателно влияние.

Разбира се, винаги трябва да се отчита ситуацията, когато се говори за предимствата или недостатъците на даден вид власт. Тъй като социалният, в т.ч. груповият живот е динамичен и подлежи на непрекъснати промени, то различните видове власт могат да имат различно значение в различните ситуации. Всичко е свързано с това, което съдържа крилатата фраза “Точният човек на точното място”.

В литературата се разграничават също и два основни типа власт – социализирана и персонализирана. Използвайки въведеното от Мак-лилънд понятие потребност от власт, един автор формулира нещата по следния начин: “Има две подкали или “лица” в потребността от власт. Едното лице се нарича “социализирана” и според Теста за тематична аперцепция (използва се за измерване на потребностите от постижения и от власт – И.Н.) е свързано с такива понятия като “планове, съмнения в себе си, смесени резултати и загриженост за другите...”, докато второто лице е “персонализирана” власт, в която проявите на властта заради личното възвеличаване превъзхождат

всичко останало.” Разликата между тези два типа обяснява защо властта има негативна конотация за много хора.

В ОП има и още едно явление, свързано с властта – **настоящността**. То се дефинира като процес на формиране и поддържане на интензивно и трайно развитийно взаимоотношение между някой по-старши (наставникът) и някой по-младши (протежето). Настоящността може да бъде част от различни мениджърски програми. Кати Крам разграничава два основни типа функции на менторството. Тези от първия тип са свързани с развитието на кариерата, а вторите са психологически – моделиране на ролите, утвърждаване, съветване и приятелство. Настоящността е от полза и за двете страни в процеса. Както пише Крам, “Изпълнявайки редица функции, свързани с кариерата и психологически функции, старшият колега печели признанието и уважението на равните нему и на висшестоящите за развитието на младите таланти, получава подкрепа от по-младия колега, който търси съвет и изпитва удовлетворение от това, че помага на по-неопитния да се справя по-добре в света на труда.”<sup>39</sup> Настоящността може да бъде спонтанен или формално структуриран процес. То може да се използва за разработването на специални програми за подпомагане на младите или новопостъпилите работници в развитието на тяхната трудова кариера.

Властта е начин да влияеш върху другите. Това освен всичко друго включва и то на първо място **зависимостта**. Основният постулат, свързан със зависимостта, е: “колкото по-голяма е зависимостта на Б от А, толкова по-голяма власт има А над Б. Когато притежаваш нещо, което другите желаят, но което само ти контролираш, ти ги правиш зависими от теб и следователно придобиваш власт над тях. Зависимостта от теб расте, когато това, което контролираш, е важно, оскъдно или дефицитно и незаместимо. Във връзка с незаменимостта на ресурсите се използва понятието “еластичност на властта”. С него се означава относителната готовност на властта да се променя според съществуващите алтернативи. Спо-

<sup>39</sup> K. Kram. Phases of the Mentor Relationship, Academy of Management Journal, December, 1983.

собността на някого да влияе върху другите се разглежда като зависима от това как другите възприемат техните алтернативи. Ако например един работник има голям брой възможности за работа извън орагинизацията, в която работи, той няма да се притеснява много от възможността да бъде уволнен.

Дотук ставаше дума за това откъде идва властта и с какво си служат властимащите. Властта обаче се основава и на определени тактики, които определят начина, по който хората си служат със средствата на властта. Съществуват различни стандартизирани начини, чрез които властоприитежателите се опитват да получат това, което искат. Резултатите от едно емпирично изследване, които ще сумираме по-долу, хвърлят светлина върху **властовите тактики** – как мениджърите влияят върху другите и какви са условията, при които дадена тактика се предпочита пред друга. Данните от изследването са дали възможност да бъдат идентифицирани седем тактически измерения или стратегии:

- *Разум* – използване на факти и данни за логическо и рационално представяне на идеите

- *Приятелско държане* – използване на ласкателство, формиране на добра воля, непретенциозно държане, приятелско отношение преди поставяне на дадено изискване

- *Коалиране* – получаване на подкрепата на другите хора в организацията за изискването

- *Споразумяване* – използване на преговори чрез обмен на облиги и услуги

- *Твърдост* – използване на директен и силов подход като изискване за изпълняване на задачите, повтарящи се подсещания, заповядване на хората да правят това, което се иска от тях, и отбелязване, че правилата изискват подчинение

- *Използването на по-висока власт* – получаването на подкрепа от по-високите равнища в организацията за изпълнение на изискванията

- *Санкциониране* – използване на организационните възнаграждения и наказания<sup>40</sup>.

<sup>40</sup> S. Robbins, op.cit., p. 404.

Когато говорим за властта, за нейните тактики и стратегии, ние фактически сме вече вътре в **политиката**. Властта е централният проблем, ако не и същността на всяка политика. Затова не е чудно, че ако хората реагират негативно на думата власт, то те са още по-негативно настроени спрямо политиката. В изследванията и в разсъжденията, свързани с ОП, политиката за разлика от мениджмънта до голяма степен се разглежда като нещо ирационално и в най-добрия случай не особено полезно за организацията. Често използваният израз за политиката вътре в организацията е “политическа джунгла”.

Ние тук ще говорим именно за политика вътре в организацията, а не за политиката за организацията по отношение на средата, нито пък ще правим никакви аналогии с политиката като атрибут на обществения живот като цяло. Много хора са склонни да възприемат като илюстрация на организационната политика поведението и действията на Джей Ар Юинг от известния телевизионен сериал “Далас”, който безскрупулно мачка и тормози всички около себе си. В много отношения и в много случаи организационната политика е именно нещо подобно. Но не винаги и не навсякъде. Тя е неотменно присъстваща и често позитивна сила в съвременните трудови организации. По думите на Робърта Басин, мениджър в “Маунтин Бел Телефон Къмпани” “повечето от нас биха искали да вярват, че организациите са рационално структурирани, основани върху разумно разделение на труда, ясен йерархичен информационен поток и добре определени линии на власт, целящи да посрещнат общо разбира ни цели. Но организациите се стоят от хора с личен дневен ред, предназначен да спечели власт и влияние. Дневният ред – играта – се нарича корпоративна политика. Тя се играе, като се избягват рационалната структура, като се манипулира комуникационната йерархия и като се пренебрегват установените линии на власт. Правилата й никога не са писани и рядко се обсъждат. За някои корпоративните политики са втора природа. Те вътрешно знаят неизказаните правила на играта. Други трябва да ги учат. Мениджърите, които не раз-

<sup>41</sup> R. Bhasin, *On Playing Corporate Politics*, Pulp and Paper, 1985, p. 175.

бират политиката на техните организации, са в неизгодно положение не само от гледна точка на повишението и растежа, но дори от гледна точка на постигането на това работата да се върши.”<sup>41</sup>

Според едно определение “организационната политика включва преднамерени действия на влияние за подсилване или защита на собствените интереси на индивидите или групите”. Постоянна цел на мениджърите е постигането на баланс между тези собствени интереси и интересите на организацията. Ако първите определят политическото поведение, то ще се превърне в негативна сила, която ерозира и унищожават организационния интерес. Затова в ОП е толкова важно разбирането на политическото поведение. Робинс определя политическото поведение в организацията като дейности, които не са необходима част от нечия формална роля в организацията, но които влияят или се опитват да влияят върху разпределението на предимствата и облагите, както и на тежестите вътре в организацията. Политическото поведение е извън чиито и да било специфични служебни задължения. То обаче е насочено да влияе върху целите, критериите и процесите, свързани с вземането на решения, а също така включва издаването на ключова информация на тези, които вземат решения, доносничеството, разпространяването на слухове, даване на конфиденциална информация за организацията на медиите, размяната на услуги с други членове в организацията за взаимна изгода, лобирането в полза на или срещу даден индивид или алтернатива на дадено решение. В крайна сметка в политическото поведение се разграничават две измерения – легитимно и нелегитимно политическо поведение. *Легитимното* е свързано с нормалната ежедневна политика така, както я описват цитираните тук автори. *Нелегитимното* е екстремистко, то нарушава приетите “правила на играта”, включвайки такива действия като саботажи, имитация на работа, символични протести чрез екстравагантни постъпки и пр.

Голямото мнозинство от политическите действия са в рамките на легитимното поведение. Причината е, че другото поведение е свързано с големи рискове – загуба на работа, строги мерки срещу девиантите, тежки наказания и т.н. във всички случаи обаче може да се

разграничат две групи фактори, от които зависи политическото поведение. Първата група обхваща равнището на индивида – неговите личностни характеристики, потребности и др., които може да се свържат с политическото поведение. Например работниците, които имат авторитарна нагласа, имат силна склонност към риск или външен локус на контрола, действат политически, като по-малко се съобразяват с последиците за организацията. Силно изразената потребност от власт, самостоятелност, сигурност и статус също допринасят за ангажиране с политическо поведение. В същото време индивидуалните инвестиции в организацията, възприеманите алтернативи и очакванията за успех влияят върху степента, в която някой ще използва нелегитимни средства за политическо действие. Обратно – колкото по-малко индивидът се чувства обвързан с организацията, толкова по-голяма е вероятността той да следва нелегитимно поведение.

Втората група фактори се проявява на организационно равнище. Политическото поведение вероятно е повече функция на организационните характеристики, отколкото на индивидуалните. Това е така, защото въпреки че в организацията членуват голям брой хора с изброените по-горе индивидуални характеристики, политическото поведение силно варира в различните организации. Докато тези характеристики подхранват политиканството, то такива организационни характеристики като ситуацията в тях и тяхната култура съдействат по-силно за развитие на политиката. Тя се развива в рамките на легитимността, ако организацията предлага достатъчно ресурси, доверие, ролева яснота, ясна и справедлива система за оценка на работата, демократична система за вземане на решения и др. п. Ако организацията обаче предлага обратното, тя стимулира политиканството и нелегитимните действия.

Сред изследователите на ОП се е затвърдило убеждението, че несигурността е факторът, който отключва политическото поведение. Съществуват пет източника на несигурност в организацията:

- Неясни цели
- Неясни показатели за оценка на работата
- Лошо дефинирани процеси за вземане на решения

- Силно индивидуално и групова съперничество
- Всички видове промени.

Политическото действие се проявява на три равнища – индивидуално, равнище на коалицията и равнище на мрежата. На индивидуално равнище се преследват главно лични интереси. Хората с еднакви интереси обаче могат да се обединят в политически коалиции. Коалицията е неформална група, обединена от активното преследване на дадена цел. За разлика от коалициите, мрежите за хлабави асоциации на индивидите, които търсят социална подкрепа за своя личен интерес. Политически мрежите са ориентирани към хората, а коалициите – към проблемите.

Изследователите са идентифицирали различни форми на политическо поведение, които са обобщени в рамките на осем политически тактики:

- Атакуване и обвиняване на другите
- Използване на информацията като политическо оръжие
- Изграждане на благоприятен имидж
- Развитие на поддържаща база
- Хвалене на другите (подмазване)
- Формиране на мощни коалиции със силни съюзници
- Асоцииране с влиятелни хора
- Създаване на задължения (реципрочност).

Изследователите също така разграничават два типа политически тактики – *реактивни* (тези, които защитават нечий засегнат интерес) и *проактивни* (тези, които търсят подкрепа за прокарване на индивидуален интерес). Колкото повече даден индивид мисли, че организационната политика води до по-високо равнище на власт, толкова по-охотно се включва в нея; колкото по-високо равнище на власт е достигнато, толкова по-вероятно е индивидът да се ангажира с политическо поведение.

Организационната политика не може никога да бъде елиминирана, но тя подлежи на управление. В това отношение успешният мениджмънт е свързан с някои практически стъпки:

- Да намали несигурността на системата:  
да направи ясни основата и процесите на оценката,  
да диференцира възнагражденията за добро и лошо изпълнение,  
да направи така, че възнагражденията да са незабавно и директно  
свързани с изпълнението.

- Да намали съперничеството:

- Да минимизира конкуренцията за ресурси между мениджърите,  
да замести конкуренцията за ресурси с ориентирани навън цели.

- Да премахне “политическия феодализъм” (обособяването на  
силно персонализирани и сплотени политически пространства в  
организацията).

- Да предотврати бъдещ “политически феодализъм.

Степента на политичност на хората зависи от техните личностни характеристики – ценности, морал, темперамент и т.н. - и когато са напълно аполитични, и когато са силно политични обаче, те обикновено плащат някаква цена за своето поведение. Първите могат да се почувстват аутсайдери, а вторите могат да бъдат обвинени в себичност и да загубят доверието на другите. И докато хората от краищата на политическия спектър могат да се разглеждат като лоши играчи, умереното и предпазливо политическо поведение обикновено служи като средство за по-добро съществуване в сложните организации.

Политическото поведение очевидно е свързано с тактиките и средствата, които се използват при упражняване на властта в организацията. Това твърдение е още по-валидно за трудовото поведение. Изследванията на ОП показват, че основаващата се върху знанието и опитността власт е свързана главно с ефективното изпълнение, докато това не може да се каже за властта, произтичаща от заеманата длъжност. Използването на възнагражденията и на принудата имат преобладаващо негативно значение, тъй като се асоциират със слабото изпълнение. Що се отнася до личната удовлетвореност, то тя е свързана положително с властта, основаваща се на знанието и негативно с принуждаващата власт.

## **7. Конфликтите в групата и тяхното значение за организацията**

Подобно на политиката и конфликтът присъства постоянно в груповия живот. Подобно на политиката и той може да бъде както вреден, така и полезен, въпреки че по-старите подходи го третират като нещо, което във всички случаи трябва да се избягва. Съвременните изследователи на ОП приемат, че конфликтът в крайните му форми може да нанесе големи щети на организацията, но умереният или слаб конфликт е не само полезен, но и абсолютно необходим в една група, за да работи тя ефективно. Последното твърдение е характерно за представителите на т.нар. интеракционистки подход към конфликта. Един от представителите на този подход – Стивън Робинс, кратко определя конфликта като “всички видове опозиция или антагонистични взаимодействия. Той се основава върху недостига на власт, ресурси или социална позиция и различаващи се ценностни системи”<sup>42</sup>. В по-късно издадения си учебник по ОП той предлага по-широка дефиниция, отчитаща знанието или възприятието (хората трябва да възприемат дадено състояние като конфликт, да знаят, че има конфликт), противопоставянето (опозицията), оскъдницата или липсата (на ресурси, информация и т.н.) и блокажа. Тя гласи следното: конфликтът е “процес, в който дадено усилие се прави от А с цел да противодейства на усилията на Б чрез някаква форма на блокиране, която ще осуети постигането от Б на неговите цели или задоволяването на неговите интереси”<sup>43</sup>.

Конфликтът възниква, развива се и се решава на три равнища: индивидуално, вътрешногрупово и междугрупово. В този раздел ние разглеждаме последните две равнища. На всяко равнище конфликтът може да се разглежда като функционален или дисфункционален. Според интеракционисткия подход представата, че конфликтите са добри или лоши, е неадекватна и наивна. Дали даден конфликт е добър или лош, зависи от неговия тип. От тази гледна точка

<sup>42</sup> S. Robbins, *Management Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*, NJ: Prentice-Hall, 1974, p. 23.

<sup>43</sup> S. Robbins, *Organizational Behavior*, p. 428.

е необходимо конфликтите да се разглеждат като *функционални* (конфликтите, които подкрепят целите на групата и подобряват нейната работа) и *дисфункционални* (конфликтите, които пречат на работата на групата). Демаркационната линия между двата типа не е нито ясна, нито точна. Различните конфликти могат да се приемат като приемливи или неприемливи в различните ситуации. Всъщност съществува един континуум, в който се вместиат конфликтите в зависимост от ефекта от тях – от много позитивен до крайно негативен. Как ще ги оценим, зависи от това какви са тяхната същност и интензитет и от това каква е ситуацията, какви са условията във и при които те възникват, развиват се и се решават. В социалните науки има цяла парадигма, според която именно конфликтите са явление, което определя социалния ред, т.е. начина, по който обществото функционира и се развива<sup>44</sup>. Разбира се, нищо в обществото и в неговите подсистеми не може да се разбере и обясни, ако се интерпретира само от една гледна точка. В този смисъл и конфликтът не може да бъде в основата на самостоятелното обяснение на това, което става в човешките групи. Той обаче е неделима част от техния живот и разбира се, е един от най-важните феномени, които влияят върху поведението на дадена група и върху резултатите от нейната дейност – за добро или за лошо. Имайки предвид това, някои автори говорят за така наречения **парадокс на конфликта**. Той се състои в това, че макар и конфликтът да влияе положително върху дейността на групата организациите се стараят да го елиминират. Причината е, че благодарение на въздействието на такива важни институции като семейството, училището, църквата хората са възприели едно нетолерантно отношение към конфликта. Реалният свят обаче е пълен с конфликти и обективният подход изисква по-прагматично и по-адекватно отношение към тях. Въпросът за това дали един конфликт е добър или лош, трябва да бъде преформулиран така: “Функционален или дисфункционален е даден конфликт?” Обоснован отговор на този въпрос може да се получи, като се анализи-

<sup>44</sup> J. Turner, The structure of Sociological Theory. Homewood, Il.: The Dorsey Press, 1974, II.

рат причините за конфликтите, начинът, по който те протичат и крайният им ефект. На тази основа може да се формулират препоръките, отнасящи се до възможността конфликтите да бъдат контролирани и управлявани.

### *7.1. Предпоставки за конфликта*

Има различни ситуации, които обикновено са предпоставки за възникване на конфликт. Най-често срещаните между тях са:

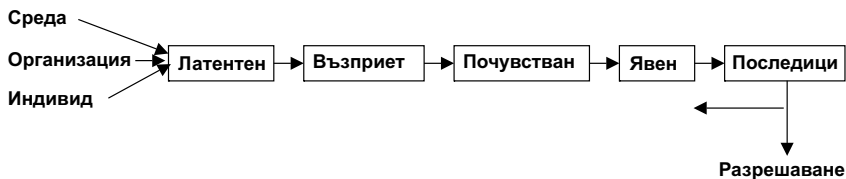
- Несъвместими личности или ценностни системи
- Препокриващи се или неясни принципи на работа
- Конкуренция за ограничени ресурси
- Неадекватна комуникация
- Взаимозависими задачи
- Организационна сложност
- Неразумни или неясни политики, стандарти или правила
- Неразумни крайни срокове или изключителен времеви натиск
- Колективно вземане на решения (колкото повече хора участват, толкова по-голям е потенциалът за конфликт)
- Взимане на решения с консенсус
- Нереализирани очаквания
- Нерешени или потиснати конфликти.

Добрият мениджър разчита навреме тези ситуации, като предупреждение за възможен конфликт и взема необходимите мерки. За да се вземат такива мерки обаче е необходимо да се познава начинът, по който протичат конфликтите.

### *7.2. Етапи в развитието на конфликта*

Един популярен модел на този процес включва пет основни етапа, които илюстрират разгръщането на конфликта във времето.

**Фиг. 11**



Източник: J. Gordon, *A Diagnostic Approach to OB*, MA: Allyn and Bacon, 1993, p. 452.

*Латентният конфликт* е понятие, с което се посочва, че конфликтът започва още когато условията за него се появяват (изразени различия между индивидите или групите), още преди да има явен, открит сблъсък. *Възприеманият конфликт* е етапът, на който индивидите и групите вече знаят, че има конфликт. *Почувстваният конфликт* е етап, който следва с известно забавяне във времето между интелектуалното му възприемане и емоционалното му преживяване. *Явният конфликт* е наблюдаемото поведение, предназначено да попречи на опитите на другите да преследват своите цели и е най-откритата форма на конфликт, която може да се прояви като открита агресия или като оттегляне на подкрепата за някого. *Последниците* от конфликта след неговия край водят до възникването на нова реалност.

Според други автори конфликтът като процес има четири етапа:

**Потенциална опозиция** – налице са условията, които създават възможността да възникне конфликт. Те не водят директно към конфликт, но едно от тях е достатъчно, за да възникне той. Тези условия, които могат да се разглеждат като причини или източници на конфликта, могат да бъдат обединени в три категории: комуникация, структура и личностни характеристики.

*Комуникацията* води до конфликт, когато съществуват семантични трудности (трудности на разбирането), недоразумения и “шум” в комуникационните канали. Във връзка с комуникацията изследователите са стигнали до един изненадващ извод – че потенциалът за конфликт расте, когато има твърде малко или твърде много комуникация. Прекалено многото информация, както и недостатъчна-

та информация могат да залегнат в основата на даден конфликт.

*Структурата* е понятие, което в случая включва такива променливи като размера на групата, степента на специализацията в задачите, възложени на членовете на групата, юридическата яснота, съвместимостта на целите на отделните членове, стилът на лидерството, системата на възнагражденията и степента на зависимост между групите. Голямото разнообразие в тези елементи може да доведе до конфликт както поради тях, така и вътре в тях и между тях.

*Личностните характеристики* – равнището на самоуважение, степента на авторитарност, ценностната система и др.п. са фактори, които ако действат в различни или в противоположни посоки, създават условия за конфликт.

**Познание и персонализация.** Когато условията на първия етап предизвикват недоволство, потенциалът за противопоставяне се актуализира на втория етап. Тези условия могат да доведат до конфликт само ако една или повече от страните в евентуалния конфликт, първо, са наясно със съществуването му ( възприемат го, знаят за него) и второ, чувстват се лично засегнати от него (чувстват го).

**Поведение.** На този етап даден член или членове на групата се ангажират с поведение, което е нацелено да попречи на друг член или членове да постигнат целите си и да задоволят своите интереси. Това вече е открит конфликт и на този етап страните в него започват да прилагат различни средства за разрешаването му. В това отношение действията им следват шест основни ориентации:

*Съперничество* – усилия да се постигне дадена цел без оглед на въздействието върху другите.

*Сътрудничество* – ситуация, при която страните в конфликта се стремят към взаимно приемлив изход, задоволяващ всички.

*Избягване* – отдръпване от конфликта или потискане на конфликта поради нежелание да се участва в него или поради взаимната зависимост на членовете на групата при изпълнението на нейните задачи.

*Приспособяване* – едната страна демонстрира желание да сътрудничи за задоволяване на интересите на другата, поставя ги пред

своите. Това поведение цели едновременно да успокои нещата и да задължи по определен начин другата страна.

*Компромис* – всяка от страните се отказва от нещо, така че в тази ситуация да няма печелещи и губещи. Подход, при който и вземаш, и даваш.

*Принуждаване (доминация)* – едната страна се опитва да задоволи само собствените си интереси, без да е склонна да се съобразява с интересите на другата дори в минимална степен.

**Изходи.** Последиците от конфликта, както вече казахме, могат да бъдат положителни (функционални) или отрицателни (дисфункционални).

*Функционалните конфликти* са конструктивни, те подобряват качеството на решенията, стимулират креативността и иновацията, разкриват източниците за решаване на проблемите в групата. Те са своеобразен “антидот” на закостенялото групово мислене и на конформизма. Конфликтът е предизвикателство към статуквото и тласка към нови идеи и решения, свързани с груповите цели и дейности. Изследванията показват също, че конфликтът може да има положително влияние върху производителността на групата.

*Дисфункционалните конфликти* предизвикват неконтролирано противопоставяне в групата, пораждат общо недоволство, разкъсват връзката между нейните членове, като може да доведат и до разпадане на групата. Във всички случаи, когато конфликтът не се управлява, той води до намаляване на груповата ефективност, на кохезията в групата и заплашва нейното оцеляване.

Ефектът от конфликта трудно може да се предскаже. Тук е необходимо да се имат предвид две хипотези. Според първата екстремните равнища на конфликт, съпроводени с открита борба или насилие, са рядко, ако не и никога функционални. Функционалният конфликт в преобладаващата част от случаите се характеризира с умерени равнища на не толкова открито и контролирано противопоставяне. Втората хипотеза е свързана с характера на работата, която извършва групата. Според нея колкото по-творчески или непрогра-

мирани са процесите на вземане на решения и задачите на групата, толкова е по-голяма вероятността вътрешният конфликт да е конструктивен. Групите, които решават проблеми, изискващи нови и новаторски подходи, ще бъдат по-облагодетелствани от конфликта, отколкото групите, изпълняващи твърдо програмирани, рутинни действия.

### 7.3. Междугрупови взаимодействия и конфликти

Казаното за конфликтите в групата в много голяма степен се отнася и за конфликта между групите в организацията. За да бъдат разбрани по-добре междугруповите конфликти е необходимо да се познават специфичните за взаимодействието между групите модели.

Според Дж. Гордън в организацията няма групи, които да са напълно независими от другите групи. Групите са зависими от гледна точка на ресурсите, информацията и помощта при изпълнението на работата, които те обменят помежду си. Взаимозависимостта се проявява по някой от следните четири начина:

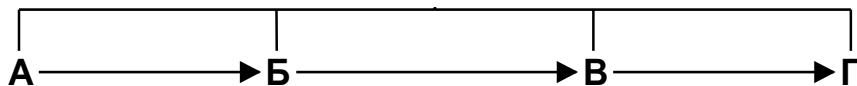
Зависимост, породена от принадлежността към една и съща организация:

**Фиг. 12**



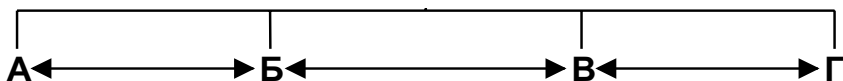
Зависимост, породена от неизбежната последователност в дейността на групите (А трябва да изпълни своите задължения, за да може Б да изпълни неговите и т.н.)

**Фиг. 13**



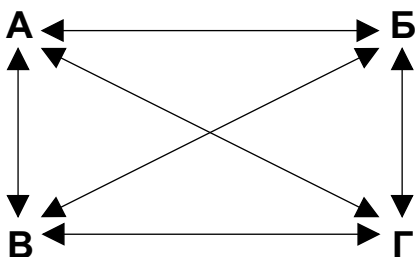
Реципрочна зависимост – когато взаимодействията се повтарят непрекъснато и в двете посоки.

Фиг. 14



Екипна зависимост – когато си взаимодействат постоянно голям брой групи.

Фиг. 15



Факторите, които въздействат върху междугруповите взаимодействия, могат да бъдат няколко типа. Общото понятие, което има най-голяма тежест в случая, е “**координация**”. Всеки от факторите може да повлияе върху усилията за координиране на дейността.

Взаимна зависимост – изразява се в посочените вече четири начина.

*Определеността на задачите.* Този фактор отразява различията между силно рутинизираните и високо разнообразните дейности на различните групи. Колкото по-голяма е неопределеността на дадена задача, толкова по-нестандартно е изпълнението и обратно.

*Ориентацията към времето и целите.* Възприятието на дадени групи за това, кое е важно, може да се разглежда на основата на времевата рамка на тяхната работа и тяхната целева ориентация. Това пък може да затрудни съвместната работа на различните групи. Например групите, заети в непосредственото производство, имат краткосрочен поглед върху работата, докато заетите с изследователска и развойна дейност гледат по-далеч във времето.

Съществуват различни методи за **управление на междугруповите отношения**. Всички те по същество са методи на коорди-

нация, основната им цел е да предотвратяват търканията и конфликтите. Най-често използваните между тях са:

*Правила и процедури* – най-лесният и най-малко костващият метод е предварителното установяване на система от формализирани правила и процедури, които определят точно как членовете на групите трябва да си взаимодействат.

*Йерархия* – ако правилата и процедурите са неадекватни, използването на организационната йерархия става водещият метод за управление на междугруповите процеси.

*Планиране* – то улеснява координацията. Определят се специфичните цели, за които е отговорна всяка група, така че всеки да знае какво трябва да прави. Междугруповите задачи, които създават проблеми, се решават на основата на целите и приносите на всяка група.

Определяне на специална *роля за връзка* на дадени индивиди, които да улесняват комуникациите между взаимозависимите групови единици.

*Целеви групи* – създаване на временни групи за решаване на даден проблем, след което участниците в тях се връщат към обичайните си задължения.

Екипи – когато задачите стават по-сложни и започват да възникват допълнително нови задачи в процеса на тяхното изпълнение, се създават постоянни екипи за решаване на възникващите проблеми.

*Обединяване на подразделенията в организацията* – когато междугруповите отношения станат твърде сложни, и горните методи стават недостатъчни.

Тези методи се прилагат и развиват с оглед повишаването на ефикасността на междугруповите взаимодействия, оценявани от гледна точка на организационната ефективност (трансформирането на междугруповите конфликти в съгласувани действия) и качеството (степената, в която получените резултати се проявяват в добре дефинирано и трайно съгласие благодарение на което методите за координиране улесняват взаимодействието и редуцират дисфункционалния конфликт).

Регулирането на междугруповите взаимодействия и контролът върху междугруповите конфликти оказват същото положително вли-

яние по отношение на изпълнението на задачите и удовлетвореността от работата, както и на индивидуално равнище.

#### *7.4. Стратегии за управление на конфликта*

Ще започнем с пояснението, че изследователите в областта на ОП разграничават понятията “справяне с конфликта”, “управление на конфликта” и “разрешаване на конфликта”. Първото понятие е свързано главно с поведението на отделната личност, озовала се в конфликтна ситуация, което описахме по-горе, разглеждайки третия етап в развитието на конфликта като процес. Второто понятие е най-широко и обхваща цялостния процес, отразяващ начина, по който мениджърите “боравят” с конфликта – като се започне от разбирането, че той е неизбежен елемент на груповия и организационния живот, и от идентифицирането на неговите фактори и симптоми, до предприемането на конкретни мерки за регулиране на взаимоотношенията и в крайна сметка за разрешаване на проявилите се открити конфликти (третото понятие).

Когато конфликтът не е бил предотвратен и придобива открит и понякога остър характер, с което влияе негативно върху изпълнението на задачите на групата, се използват различни подходи и средства за неговото разрешаване. Дж. Гордън сочи например три процеса, чрез които се разрешават конфликтите:

*Оплаквания* – когато се чувстват онеправдани, зле третирани и с нарушени права работниците се обръщат към ръководството на организацията или към синдикатите. Това е формално регламентирана процедура, механизъм, чрез който работниците предявяват изискванията си към съответните фактори, които са задължени да се намесват в конфликтните ситуации според своите прерогативи.

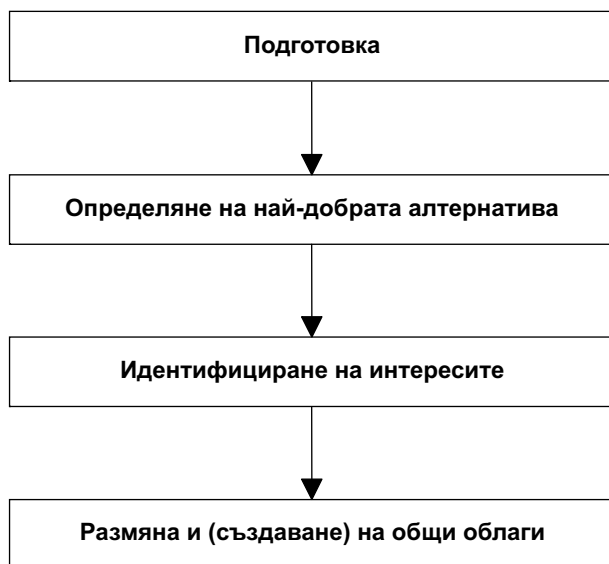
*Посредничество и арбитраж* – това е намесата на трета страна с цел оказване на помощ за разрешаване на конфликта. При посредничеството една неутрална страна се опитва да помогне на конфликтующите страни да постигнат споразумение по въпроса, който ги разделя. Посредникът прави процедурни предложения, поддържа отворени каналите за комуникация между страните, помага при оп-

ределянето на приоритетите и предлага творчески решения. За разлика от него арбитърът действа като съдия в даден спор.

*Преговаряне* – това е процес, чрез който две или повече страни се опитват да постигнат споразумение, приемливо за всички. Преди да разгледаме този процес като последователност от стъпки към постигане на целта, трябва да подчертаем, че това е процес на сделка, на пазарлък. В него могат да се проявят два подхода – дистрибутивен и интегративен. Първият е свързан с класическия възглед, че в сделката едната страна печели, а другата губи. Целта на преговарящите е чрез избора на предложенията, които правят, и чрез способността си да представят ситуацията в изгодна за тях светлина да спечелят преговорите. Съвременните изследвания подкрепят другата тактика, чрез която се търси изгода и за двете страни, като се акцентира върху общите интереси, развитието на отношенията на сътрудничество по един добронамерен начин.

Независимо от тактиката, възприета в преговорния процес, в него могат да се открият четири основни стъпки:

**Фиг. 18**



*Източник: J. Gordon, A Diagnostic Approach to OB, MA: Allyn and Bacon, 1993, p. 407.*

Тъй като всеки преговорен процес притежава определена уникалност, то няма и универсален начин за преговаряне. Изследванията в тази насока позволяват да се формулират три типа по-обща стратегия на преговаряне: *съперничество*, *сътрудничество* и *субординация*. В страната, която се придържа към първата стратегия, се фокусира върху собствените си цели за сметка на целите на другата страна. Индивидът или групата могат да използват засекретяване на информация, заплахи, блъфове като средства за прикриване на своите цели и за разкриване на чуждите. Стратегията на сътрудничеството акцентира върху постигането на общите за двете страни цели. Страните се придържат към подход, който води към решаване на проблемите и търси вариант, който задоволява и двете. В рамките на третата стратегия една от страните подчинява своите цели или ги поставя след целите на другата страна, за да избегне конфликта.

Независимо от избраната стратегия е важно да се атакуват проблемите, а не хората. Да се третира преговарянето като съвместно решаване на проблемите, а не като спор. Важно е страните да бъдат отворени за убеждаване и да анализират интересите, а не просто да заемат позиция.

Изборът на стратегия зависи от желаните отношения между преговарящите страни и от това, доколко са важни реалните резултати и тяхното съдържание за мениджъра. В зависимост от това могат да се оформят четири ситуации. В първата от тях и взаимоотношенията, и съдържанието на резултатите от преговорите са важни – тя изисква *сътрудничество в обстановка на доверие*. Втората ситуация изисква *открита субординация*, защото установяването на отношения засенчва резултатите. Третата ситуация изисква *твърдо съперничество*, за да се постигнат желаните важни резултати за сметка на взаимоотношенията. Четвъртата е свързана с *активно отбягване* на преговори, защото преговарящият изобщо не цени резултата. За да избере подходяща стратегия мениджърът трябва да си отговори на следните въпроси:

Е ли реалният резултат много важен за него?

Е ли ефектът от взаимоотношенията много важен за него?

Е ли ефектът от взаимоотношенията много важен за другата страна?

Отговорите на тези въпроси показват кой тип преговорна тактика ще бъде най-подходящ с оглед на желаните резултати.

Ние разгледахме подробно действията по управлението на конфликтите и тяхното разрешаване, свързани с въздействието върху хората и групите като човешки съвкупности. Върху конфликтите обаче може да се влияе и чрез различни *структурни механизми*. С цел да предотврати, да контролира или да разреши конфликта мениджърът може да внесе нови елементи в изискванията към работниците, да коригира йерархията, да променя целите и плановете на производствената единица, да създава нови групи и групови структури и т.н.

Обобщавайки казаното в този раздел, ще посочим, че съществуват три реалности, които диктуват как трябва да бъде управляван конфликтът. Първо, конфликтите са неизбежни, тъй като съществува голямо разнообразие от фактори и условия, които ги предизвикват. Второ, както много големите, така и твърде малките конфликти могат да бъдат силно контрапродуктивни и вредни както за индивида, така и за групата и за организацията. Трето, няма единствен най-добър начин за разрешаване на конфликтите. Следователно мениджърите и другите специалисти по конфликтите трябва да използват комплексни, съобразени с конкретната ситуация подходи. Много е важно да има постоянен мониторинг, чрез който да се следи развитието на факторите и условията, пораждащи конфликти. Това създава възможности и за влияние върху тях. Така например ако има признаци за твърде малък конфликт, такива като апатия или липса на креативност, тогава конфликтът трябва да бъде стимулиран. Това може да бъде направено, като се подхранват процесите, предизвикващи конфликт. От друга страна, когато конфликтът става дисфункционален, подходящият стил за справяне с него трябва да бъде активиран. Реалистичното обучение на мениджърите как да играят различни роли може да ги подготви да прилагат алтерна-

тивни конфликтни стратегии и тактики. Мениджърите трябва да се пазят от това, да бъдат дълбоко въввлечени в конфликт, като използват следните похвати: да формулират предизвикателни и ясни цели; да изразяват несъгласието си по конструктивен и приемлив, умерен начин; да не позволяват да бъдат въввлечени в спиралата на агресията.

## **Въпроси и теми за дискусия и упражнения**

1. Какви са основите на груповото поведение?
2. Какви социални образувания са групите? Какви видове групи има?
3. През какви етапи преминават групите в процеса на своето развитие?
4. Опишете формалните и неформалните отношения в групите и тяхното значение за ОП.
5. Каква е ролята на конформизма в груповото поведение?
6. Каква е същността на властта в групата и как се проявява тя? Власт и лидерство.
7. Какво представлява политиката в групата и какво е нейното значение за ОП?
8. Какво представляват конфликтите в групата и кои са техните източници и причини?
9. Какви са етапите в развитието на конфликтите?
10. Кои са стратегиите за управление на конфликтите?



## Глава IV

### **Равнището на организацията**

Вече стана дума, че организацията е изключително сложен феномен. Това обяснява множеството му интерпретации и огромния брой дефиниции на понятието организация. Ако погледнем обобщено, можем да констатираме, че то се използва в няколко основни значения. В първото организацията означава група, обединение на хора, стремящи се към реализирането на определени цели по организиран начин. Във второто му значение организацията се разбира като начин на ръководство, на управление на хората и като средство за координиране на действията им за постигане на определени цели. В третото си значение организацията се разбира като социална организация на общността, като се имат предвид моделите, начините на дейност на индивидите, подгрупите и институциите, средствата за социален контрол, социалните роли и системите от ценности, които осигуряват съвместния живот на членовете на общността и осигуряват реда в обществения живот. Съществуват също виждания, според които социалната организация се отъждествява с общественото устройство или пък се отъждествяват организация и структура и др. Всички тези интерпретации имат своето място в ОП, което има много характеристики и аспекти. Затова в случая е най-подходящо следното по-общо определение на организацията като “организирана мрежа на социално взаимодействие”<sup>45</sup>.

#### ***1. Организацията като система***

В предишните редове стана дума за това, че организацията представлява система, състояща се от взаимосвързани компоненти и елементи, в която дейността на една нейна част или промяната в нея се отразява върху всички други части. Сега ще се спрем по-

<sup>45</sup> A. Bertrand, Social Organization, F.A. Davis Company, Philadelphia, 1972, p. 3.

подробно на системния характер на организацията с оглед по-пълното разбиране на ОП.

### *1.1. Структура на организацията*

В организационната структура могат да се разграничат три основни компонента, наричани сложност, формализация и централизация<sup>46</sup>.

**Сложността** е степента на вертикалната, хоризонталната и пространствена диференциация в една организация. *Хоризонталната диференциация* отразява разграничението между организационните единици, които се базират върху ориентацията на членовете, същността на задачите, които те изпълняват и тяхното образование и обучение. Колкото по-голям е броят на различните дейности в организацията, които изискват специализирани знания и умения толкова по-сложна е организацията в хоризонтално отношение. Различните ориентации затрудняват комуникацията между работниците и още повече затрудняват мениджърите да координират техните действия. *Вертикалната диференциация* е свързана с дълбочината на йерархията – колкото повече равнища има между висшето ръководство и обикновените изпълнители, толкова по-сложна е организацията и толкова по-трудна е комуникацията между “горе” и “долу”. *Пространствената диференциация* отразява степента, в която месторазположението на сградите и на персонала е разпръснато географски. Колкото по-голяма е пространствената диференциация, толкова по-голяма е сложността, защото комуникациите, координациите и контролът стават по-трудни.

**Формализацията** е свързана със степента, в която отделните работи в организацията са стандартизирани. Високата формализация намалява свободата на действие на работниците, дейността им е стандартизирана и се определя от множество предписания, правила и процедури. Ниската формализация дава възможност за избор на начина на действие. Формализацията може да варира широко в различните

<sup>46</sup> S. Robbins, Organization Theory: Structure, Design, and Applications, 3<sup>rd</sup> ed., NJ, Prentice-Hall, 1990.

организации и вътре в една организация в зависимост от спецификата на нейната дейност, нейните цели и нейния мениджмънт.

**Централизацията** е свързана с това, доколко вземането на решения в организацията е съсредоточено в един център - висшето ръководство или топ мениджърът. В децентрализираните организации се действа по-бързо за решаване на проблемите, повече хора участват в този процес и работниците са по-малко отчуждени от тези, чиито решения ги засягат лично.

### *1.2. Основни организационни фактори*

**Разделение на труда** – специализация, раздробяване на работата на прости, повтарящи се задачи. Теоретиците класици в областта твърдо са вярвали, че разделението на труда е непресъхващ извор на растяща производителност. В един момент обаче става ясно, че неговите предимства губят силата си поради другите ефекти, които поражда – отегчение, умора, стрес, ниско качество, отсъствия и текучество. Според съвременните виждания разделението на труда не е панацея за решаване на проблемите на производителността и в никакъв случай не решава проблемите на хората участващи в производството. Ето защо както вече стана дума, се прилагат такива методи като разширяване и обогатяване на работата и се поощрява широката специализация на работниците.

**Йерархични структури.** Независимо от еволюцията във възгледите относно ефективността на йерархизираната структура и досега повечето организации се придържат към модела на пирамидата. Във всяка организация всъщност съществува някаква йерархия, въпреки че тя може да бъде с повече или по-малко стъпала, с по-голямо или по-малко разстояние от основата до върха на пирамидата. Така че независимо от твърде категоричните изказвания и препоръки на редица съвременни авторитети в областта на мениджмънта и ОП йерархията си остава важен фактор в организацията и сериозен проблем за изследователите. Простото отхвърляне на йерархията не е продуктивно. Именно поради това редица автори се стремят не към нейното игнориране, а към отговори на въпросите,

които съществуването ѝ поражда. Уилям Ивън например формулира следните въпроси: “Как организационната йерархия може да бъде концептуализирана и измерена? Какви са причините и последиците на организационната йерархия? При какви условия степента на организационната йерархия намалява?”<sup>47</sup> Цитираният автор разграничава три измерения на йерархията в организацията – *йерархия на уменията, йерархия на властта и йерархия на възнагражданията*. Показателите, чрез които се измерва първата йерархия, са продължителността на времето, необходимо за обучение на работниците, за изпълнението на специализираните задачи и разпределението на уменията между тях. Показателите на йерархията на властта са шест: обхватът на контрола на всички равнища; броят на равнищата на власт в организацията; съотношението между администрацията и производството; максималната продължителност на времето, през което даден работник е упълномощен да взема решения по собствена инициатива, които ангажират някаква част от ресурсите на организацията; степента на централизация на вземането на решения; степента на ограничеността на ръководството да взема решения. Ивън формулира отделно и едно четвърто измерение на организационната йерархия – *разпространението на организационната информация* – и формулира един каузален модел, обвързващ организационната йерархия с три променливи: отчуждението от работата, ангажирането с организацията и организационната ефективност.

На основата на този свой анализ Ивън критикува тези социални учени, които възприемат организационната йерархия или като константа, или като императив, вместо като променлива или като принуда. Той самият лансира своя хипотеза за последиците или ефектите от организационната йерархия, според която:

- Организационната йерархия корелира положително с отчуждението от работата
- Отчуждението от работата корелира отрицателно с

<sup>47</sup> W. Evan, *Organizational Theory: Research and Design*, NJ: Macmillan Publishing Company, 1993, p. 29.

ангажираността към организацията

- Организационната йерархия корелира отрицателно с ангажи-мента към организацията
- Ангажиментът към организацията е положително свързан с организационната ефективност
- Отчуждението корелира отрицателно с организационната ефек-тивност
- Организационната йерархия корелира негативно с организаци-онната ефективност.

**Организационно разделяне (департаментализация).** Според класическите представи дейностите в една организация трябва да бъдат специализирани и групирани в различни отдели. Разделе-нието на труда създава специалисти, които се нуждаят от координа-ция. Тя се улеснява, като специалистите се съберат заедно в едно подразделение под ръководството на един мениджър. Това става по няколко начина:

- Функционално разделяне – групиране на дейностите чрез из-пълняваните функции
- Разделяне на продукта – групиране на дейностите чрез произ-водствени линии
- Разделяне според клиентите – групиране на дейностите на основата на постоянни клиенти, имащи общи за тях потребности
- Географско разделяне – на основата на територията за обс-лужване на различни региони
- Разделяне според извършваните процеси – на основата на про-дуктовия поток или на потока на клиентите (когато клиентът трябва да посети две или повече подразделения, за да получи своята стока или услуга)

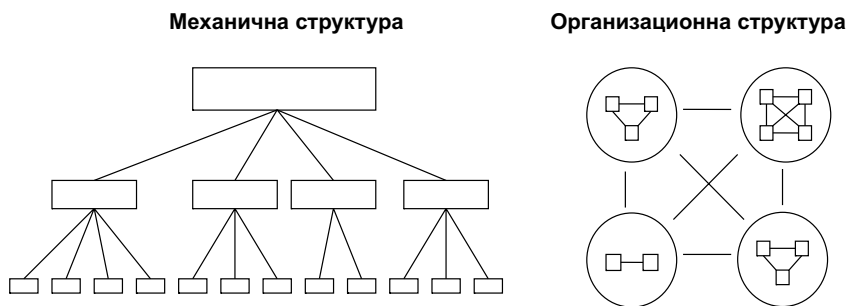
Въпреки че повечето големи организации продължават да се при-държат към класическия подход, набелязват се две нови тенденции. Първо, разделението според клиентите придобива нарастващо зна-чение, и второ, негъвкавата департаментализация се допълва от из-ползването на екипи, които действат, пресичайки традиционните гра-

ници между подразделенията. Тези тенденции са израз на съвременните мениджърски идеи, които акцентират върху потребностите на клиентите и върху гъвкавата организация, свързана между другото и с прехода от пирамидална към плоска организационна структура.

### 1.3. Дизайнът на организацията

**Механистична и органична структура.** Мениджмънтът може да смесва и натъкмява по много начини трите структурни компонента – сложността, формализацията и централизацията. Като цяло обаче организационните структури се отнасят към един от посочените два вида. *Механистичната структура* се характеризира с висока сложност (особено с голяма хоризонтална диференциация), с висока формализация, ограничена информационна мрежа (предимно комуникация отгоре надолу) и с ниско участие на членовете от долните равнища във вземането на решения. Този тип структура е синоним на твърдата, лишена от гъвкавост пирамидална организация. *Органичната структура* се характеризира с ниска степен на сложност и на формализация, притежава широка информационна мрежа (комуникация от и във всички посоки) и има висока степен на участие на всички във вземането на решения. Механистичните структури са ригидни, опират се на властта и на добре очертана йерархия, улесняваща координацията. Органичната структура е гъвкава и адаптивна, координацията в нея се постига чрез постоянна комуникация и адаптация.

Фиг. 17



Факторите, които определят коя структура да залегне в дизайна на организацията, са следните. Първият е **стратегията**. Структурата трябва да следва стратегията, да произтича от нея, за да може организацията да постига целите, залегнали в стратегията. Според едно класическо изследване от 1962 г. тъй като стратегията се развива от производството на един отделен продукт през вертикалната интеграция към диверсификация на продукта, мениджмънтът се нуждае от по-сложна структура, за да поддържа ефективността. Т.е. трябва да се започне с една органична структура и с течение на времето да се премине към механистична структура.

В съвременните виждания се потвърждава връзката между стратегията и структурата, но те акцентират върху три стратегически измерения – *иновация, минимизация на разходите и имитация* (стратегия, която предполага преход към нови продукти или нови пазари само след като тяхната жизнеспособност е вече доказана). За всяко от тези три измерения има стратегия, която пасва най-добре. Иновациите се нуждаят от гъвкавостта на органичната структура, за минимизацията на разходите са по-подходящи ефикасността и стабилността на механистичната структура, а за имитацията съчетанието на двете стратегии.

Освен от стратегията устройството на организацията се определя в голяма степен и от такива фактори като размера на организацията, използваната от нея технология, както и от средата, в която тя функционира. Последният фактор заслужава особено внимание, тъй като средата включва всички явления и фактори извън организацията, които или влияят пряко или непряко върху нея, или притежават потенциал да влияят при определени условия, докато в същото време организацията или изобщо няма влияние върху тях, или то е слабо. Средата може да бъде повече или по-малко стабилна и предвидима, но може да бъде и изменчива, несигурна, неспокойна и дори бурна. Всъщност изследователите характеризират днешната бизнес и социална среда именно по втория начин. Някои автори като например Том Питърс, наричан гуру на съвременния мениджмънт, дори не се колебаят да определят съвременната среда, в която съ-

ществуват организациите като хаос<sup>48</sup>.

Към споменатите четири фактора Робинс добавя и *контрола върху властта*. Според него това е най-силният фактор в организацията. Хората, в чиито ръце е властта, прокарват своите интереси при определена структура на организацията. Те избират критериите и определят тяхната тежест така, че да бъдат посрещнати минималните изисквания на организацията и да бъдат задоволени или усилените интересите на тези, които вземат решенията. Те са заинтересувани структурата да се променя бавно, ако това изобщо става. Затова в организациите, особено в средните и големите, доминират механистичните структури.

Тук е интересно да отбележим и приноса на Хенри Минцбърг. Той разграничава пет основни части на организацията: действащо ядро – работниците, които изпълняват основната работа, свързана с производството на стоки и услуги; стратегически връх – висшите мениджъри, които носят цялата отговорност за организацията; средна линия – мениджърите, които свързват действащото ядро със стратегическия връх; техноструктура – анализаторите, чиято отговорност е да правят по-ефективни някои форми на стандартизацията в организацията; поддържащ персонал – хората, които изпълняват разни поддържащи работи в организацията. Според Минцбърг всяка от тези части може да доминира организацията и това определя каква структурна конфигурация ще бъде използвана. Ако контролът е на равнището на действащото ядро, решенията са децентрализирани и това формира т.нар. *професионална бюрокрация*. Когато доминира стратегическият връх, контролът е централизиран и организацията е една *проста структура*. Ако контролът е на средното равнище мениджъри, се формират групи от главно автономни единици, действащи в *дивизионална структура*. Когато техноструктурата доминира, контролът се осъществява чрез стандартизацията и производната структура се нарича *машинна бюрокрация*. Когато поддържащият персонал управлява, контролът се осъществява чрез съв-

<sup>48</sup> Tom Peters, *Thriving on Chaos. Handbook for a Management Revolution*, NY, Harper and Row, 1987.

местното приспособяване, а структурата, която се развива, се нарича *адхокрация* (понятие, с което се означават структури, възникнали поради изискванията на момента, от лат. ad hoc – за дадения случай, за дадената цел). Много автори считат, че последният тип конфигурация, адхокрацията, е най-ефективната структура в началото на ХХІ в., която измества много популярната доскоро матрична структура, характеризираща се с двойни линии на власт – по вертикала и по хоризонтала.

## ***2. Човешките ресурси - политики и практики***

Отношението към хората в организацията без съмнение е един от най-важните, ако не и най-важният фактор, който влияе върху техните нагласи и цялостното им поведение. При анализа на този въпрос изпъкват няколко дейности, които имат решаващо значение.

### ***2.1. Подбор на хората***

Целта на подборта е да се намери съответствие между индивидуалните характеристики (способности, умения, опит и т.н.) и изискванията на работата. Когато няма такова съответствие, това се отразява отрицателно и върху изпълнението на работата, и върху удовлетвореността от нея. За да се открие необходимото съответствие, най-напред се оценяват изискванията на работата.

*Анализ на работата.* Той съдържа подробно описание на задачите, включени в дадена работа, определяне на взаимоотношенията между дадена работа и другите работи и констатиране, че знанията, уменията и способностите, необходими на един работник, за да изпълни съответната работа, са налице. Информацията, която е нужна за въпросния анализ, се събира по два начина – чрез описание на работата, на функциите и задълженията на работника и чрез описание на минималната квалификация, която той трябва да притежава, за да изпълнява успешно съответната работа.

*Средства за подбор.* Подборът на работниците се осъществява, като се проучва информацията, съдържаща се в молбите за пос-

тъпване на работа, автобиографиите и документите за квалификация на кандидатите и в препоръките, които имат. Важни за работодателя са такива широко използвани средства като специалните професионално проведени интервюта, както и различните видове тестове, целящи да разкрият възможностите и качествата на работниците и съответно пригодността им да вършат дадена работа.

## *2.2. Програми за обучение и развитие*

Компетентността на хората, извършващи дадена работа, не е вечна. Развитие на технологията, промените в работата и в нейната организация поставят нови изисквания към работниците практически във всички области. За да се компенсират загубата или липсата на умения и способности, които се изискват, в организациите се разработват и прилагат различни програми за обучение, за повишаване на квалификацията и за преквалификация, за развитие на персоналните способности и качества и др. п.

*Видове умения.* Повечето форми на обучение са насочени към промяна в някое от следните три вида умения или и в трите едновременно – технически, свързани с промените в работата, предизвикани от новите технологии и методи на работа; междуличностни, свързани с умението да се общува с колегите и с шефовете – как да се разговаря, как да се изразяват и възприемат ясно идеите в процеса на комуникацията и да се смекчават конфликтите; решаване на проблеми – необходимо умение, особено при изпълняването на нерутинни задачи, когато са нужни логично мислене, усет за причинните връзки, за алтернативни решения и за тяхната селекция.

*Методи на обучение.* Обучението на работното място включва ротацията в работата, която прави работника способен да работи на различни места и обучението извън работното място, включващо различни занимания като лекции, гледане на филми, симулиране на различни ситуации, упражняване в извършването на определени дейности и др.п.

*Развитие на кариерата.* Организацията провежда целенасочена политика в това отношение с цел както да повиши квалификацията на работниците, така и да ги подготви за ефективни действия в променящия се свят. Програмите за развитие на кариерата могат

също да намалят текучеството и да увеличат удовлетвореността от работата. Кариерата се разглежда като една развиваща се последователност на заеманите от дадена личност позиции в продължение на нейния живот. В този процес има няколко етапа, през които преминават повечето хора. Първият е етап на търсене и на навлизане в категорията на работещите хора, който завършва за мнозинството хора, когато са завършили образованието си и са станали част от т.нар. работна сила. Вторият етап е свързан с приемането от страна на колегите, овладяването на работата и постигането на реални доказателства за успехи или неуспехи в “реалния свят”. Третият етап – “средата на кариерата”, е обикновено между 35 и 50-годишната възраст, когато човек се изправя срещу първите сериозни дилеми в трудовата си кариера, когато може да продължи да подобрява равнището и резултатите на своята работа или пък да започне да ги влошава. Четвъртият етап – “късната кариера”, е за тези, които са израствали по време на предишния етап, приятно време, когато могат да си позволят лукса да се поосвободят от напрежението и да се наслаждават на ролята на авторитети. За по-неуспешните късната кариера е времето на примирението и на подготовката за пенсиониране.

*“Котвите” (опорите) на кариерата.* С това понятие се означават онези неща, които служат като опори, като източници на устойчивост и стабилност на хората по време на тяхната кариера. Това са специални модели на самовъзприемани таланти и способности, мотиви и потребности, нагласи и ценности, които насочват и стабилизират кариерата на дадена личност след неколкогодишен опит, придобит в “реалния свят”. Тези “котви” са необходими на хората, за да вземат обосновани и верни решения -относно това каква кариера да следват – кариера, която да отговаря на образа, който те имат за себе си и който ще им осигури баланс между личния и трудовия живот. Изследователите са разграничили пет такива специфични модела: техническо-функционална компетентност, мениджърска компетентност, сигурност (организационна стабилност, трудови договори, добро заплащане и т.н.), самостоятелност (независимост и свобода в рамките на

организацията), креативност (творческа работа, чийто резултат е изцяло собствено дело – тези, които се придържат към тази котва, са склонни към започване на нов бизнес, работа в изследователски организации, ръководство на нови проекти и т.н.).

*Ефективни практики за развитие на кариерата.* В организациите, в които се разбира значението на развитието на кариерата, се използват следните ефективни практики в това отношение: предлагане на работа, особено на по-младите работници, която да представлява за тях предизвикателство и да ги стимулира с оглед успешното понататъшно развитие на кариерата им; високо информативно представяне на работата, която организацията предлага, чрез изброяване на ключовите изисквания – способности, опит и изискванията за трудов стаж по специалността; консултиране, което се отнася до целите и аспирациите на работниците, до възможностите, които предлага организацията, до идентифицирането на това, което работниците би трябвало да правят за своето саморазвитие с оглед на по-нататъшни постижения, до идентифициране на актуалните следващи стъпки, които да подготвят работниците за по-нататъшен растеж в кариерата; организиране под различна форма на обсъждания и консултации между работниците и техните мениджъри, свързани с проблемите и перспективите на тяхната кариера; периодична смяна на конкретната работа с цел предотвратяване на рутината и стимулиране на кариерата чрез преместване, вертикално издигане или временно назначение.

Разбира се, развитието на кариерата не е само организационен проблем, той е преди всичко личностен. Често хората избират професия или работа, защото има социален престиж или е източник на високи доходи, а не защото съответства на техните способности, вътрешни нагласи и ценности. Това не допринася нито за повишаване качеството на работа, нито за развитието на човека в процеса на труда, въпреки че формално би могло да се нарече успешна кариера.

### *2.3. Оценката и системата на възнаграждения*

Оценката на изпълнението има няколко важни функции в организационния мениджмънт и се използва за: общи решения,

свързани с персонала; установява потребността от обучение и развитие; служи като критерий за успеха на програмите за подбор и развитие; осигурява обратна връзка на работниците за това как организацията ги оценява; служи за основа за разпределението на възнагражденията. Трите най-популярни групи от критерии за оценяване са свързани с резултатите от индивидуалното изпълнение на задачите, с цялостното поведение на работника или мениджъра, когато точната оценка на индивидуалния принос е невъзможна, и с чертите и характеристиките, които оценяваните демонстрират или не демонстрират в процеса на работата (позитивна нагласа, интелигентност, богат опит и т.н.).

Основните методи на оценка на изпълнението, които се използват в организацията, са следните:

*Писмени оценки*, описващи силните и слабите страни на даден работник, миналия му опит и потенциала му, предложения за подобряване на неговото изпълнение.

*Метод на критичните случаи* – оценява се това поведение, което е ключово за установяване на разликата между ефективно и неефективно изпълнение на дадена работа.

*Графични оценъчни скали* – при този метод се изброяват такива фактори на изпълнението като количество и качество на труда, задълбоченост на познанията, сътрудничество с другите, лоялност, взаимопомощ, честност, инициативност. Оценителят оценява работата по всеки от тези пунктове с оценки примерно от 1 до 5 и по този начин се получават обща и диференцирана количествена оценка на изпълнението.

*Оценъчни скали, основаващи се върху поведението* – съчетават главните елементи на втория и третия от гореописаните методи. Оценителят класира работниците по реда на точките в един континуум, но използва примери от актуалното поведение в дадена работа, вместо да описва общи черти. Този метод използва ясно определени, наблюдаеми и измерими прояви на трудовото поведение.

*Междучелностно сравнение* – включва три най-често използвани форми: класиране чрез подреждане в групи (напр. оценителят

поставя даден работник в първите десет процента – най-добрите изпълнители, или във вторите десет процента – не толкова добрите и т.н.; индивидуално класиране (подреждане на всички работници, като първият е най-добър в работата, а последният най-лош; сравнение по двойки – на всеки работник с всеки друг, като накрая се събира резултатът от всички сравнения и се получава общата оценка за всеки индивид.

В процеса на оценката на работата в организацията възникват проблеми и се правят грешки, които са свързани със следните причини: използване на един-единствен критерий; влияние на ценностната система на оценителя, която е индивидуално оцветена, върху оценката – някои се оценяват твърде високо, други твърде ниско; тенденцията даден оценител да позволи една характеристика на оценявания да повлияе върху оценката му на другите характеристики; обръщане на специално внимание от страна на оценителя на тези качества на оценявания, които самият оценител притежава – т.нар. грешка на уподобяването; ниска диференциация – когато се използват еднакви начини на оценка независимо от това кой се оценява, какви качества се оценяват и при какви условия. Тези и други проблеми и грешки при оценката на изпълнението се преодоляват чрез използването на повече критерии, неакцентирането върху определени черти, включването на повече оценители, използването на селективен подход – оценителите трябва да правят оценки само в областите, в които те самите имат богат опит; и чрез обучение и подготовка на добри оценители.

Тясно свързан с оценката на изпълнението е въпросът за *възнагражденията*, които работниците получават. Хората правят това, което правят, за да удовлетворят своите потребности и затова първото нещо, което ги интересува, когато започнат някаква работа, е какво ще получат за нея - в материално и в нематериално отношение. Възнагражденията за своя труд хората получават главно от организациите, в които или заради които работят. Затова възнагражденията са важен организационен проблем, който при това е по-сложен, отколкото изглежда на пръв поглед. За да опростим нещата, ще посочим, че

тези възнаграждения или компенсациите за положен труд могат да бъдат преки или непреки, а също така финансови или нефинансови. Всеки от тези типове възнаграждения може да се разпределя на индивидуално, групово или организационно равнище. По-нататък можем да продължим, като посочим, че възнагражденията биват вътрешни и външни. *Вътрешните възнаграждения* са свързани със стойността, която работникът придава на това, което върши и с удовлетворението, което получава от работата. Към този вид възнаграждения се отнасят: участието във вземането на решения, по-голямата отговорност, възможностите за личен растеж, по-голямата свобода на действие, по-интересната работа, разнообразието на дейностите. *Външните възнаграждения* от своя страна се делят на преки, непреки и нефинансови. Преките включват: основната заплата, допълнителните възнаграждения, премиите, допълнителното заплащане за труд в извънработно време, участието в печалбата на предприятието. Непреки възнаграждения са: различните протекционни програми, заплащане за неотработено време, услуги и облаги. Нефинансови възнаграждения са: офис обзавеждане или екипировка на работното място, място за паркиране, визитни картички, впечатляващи титли, време за почивка и хранене според предпочитанията и др.п.

От само себе си се разбира, че възнагражденията се отразяват положително върху удовлетвореността от работата и текучеството, а в типичния случай и върху производителността. И при тях обаче е валиден смисълът на поговорката, че “това, което е храна за едни, е отрова за други”. Което означава, че ефективното използване на политиките и практиките на възнаграждението е своеобразно изкуство.

### ***3. Работният стрес и организацията***

Стресът все повече се осъзнава като една от основните причини за страданията и болестите на човека в съвременното общество. И въпреки че “стрес” е понятие, което всички употребяват, научното му съдържание е ясно на малко хора. Понятието става широко известно благодарение на откривателските трудове на канадския учен Ханс Селие. За да се запознае човек с неговата теория за стреса, е

достатъчно да прочете неголямата му и много популярна книга “Стрес без дистрес”<sup>49</sup>. Още самото заглавие подсказва, че като казваме “стрес”, ние не казваме кой знае какво. Стресът е универсален феномен, който засяга всички живи същества. Той обаче, казано на разговорен език, бива добър и лош. Освен това, както подчертава Селие, той не е просто нервно напрежение или силно емоционално преживяване. Според неговата дефиниция “стресът е неспецифичен отговор на тялото на всяко поставено пред него изискване”. Всяко изискване към организма е до голяма степен уникално, т.е. специфично. Например студът ни кара да треперим, а горещината да се потим. Това са специфични реакции на специфични дразнителни. Всеки човек е подложен непрекъснато на въздействието на повече или по-малко, краткотрайни или по-продължителни, по-слаби или по-силни дразнителни. Те предизвикват своята специфична реакция, но както отбелязва Селие, “независимо от вида на измененията, които предизвикват, всичките тези агенти имат нещо общо помежду си – те засилват изискванията за преустройство на организма. Това изискване има неспецифичен характер. То се изразява в приспособяване към определен проблем, независимо от това какъв е този проблем или... освен своето специфично действие, всички агенти на въздействието, на които е подложен нашият организъм, предизвикват също така и неспецифично нарастване на необходимостта от осъществяване на приспособителни функции с цел възстановяване на нормалното състояние. Това тяхно действие е независимо от специфичното им действие, което е предизвикало нарастването на изискванията. Неспецифичното изискване за действието като такова представлява и самата същност на стреса.” Увреждащият или неприятен стрес се нарича “дистрес”. Този стрес е вреден и него имат предвид неспециалистите, когато се оплакват от стрес. Дистресът е свързан с неспособността на организма да се справи със или да се приспособи към външните въздействия. Селие описва всичко това, наричайки го “общ адаптационен синдром”, който има три фази. *Реакция на тревога* – организмът показва призна-

<sup>49</sup> Х. Селие, Стрес без дистрес, С., Наука и изкуство, 1982.

ци на промяна, характерни за началното въздействие на стресора. Същевременно неговото съпротивление намалява и ако стресорът е достатъчно силен, може да настъпи смърт. *Фаза на съпротивление* – ако продължаващото излагане на въздействието на стресора е съвместимо с приспособяването, настъпва фаза на съпротивление. Признаците, които са характерни за реакцията на тревога, практически изчезват, а съпротивлението нараства над нормалното. *Фаза на изтощение* – в резултат на продължителното въздействие на стресора, към който организъмът се е приспособил, адаптацията енергия се изчерпва. Признаците на реакцията на тревога се появяват отново, но сега са необратими и индивидът умира.” Опасността от стреса, т.е. от дистреса, идва от това, че адаптацията възможности на човека, макар и различни при всеки индивид, са ограничени. Което означава, че ако силата и продължителността на стресиращото въздействие надхвърлят тези възможности, то в човешкия организъм настъпват сериозни увреждания, които съкращават пълноценния живот на човека или водят директно до смърт.

Не е необходимо да се доказва, че съвременният човек е подложен на въздействието на многобройни стресори, които често са на или над границите на неговите адаптацията възможности. Нас в случая ни интересуват стресорите и стресът на работното място в рамките на организацията. Ясно е обаче, че стресираният във от организацията човек е много по-уязвим в самата организация.

Причинителите на стреса (дистреса) в организацията могат да са свързани с различните аспекти на работата. Те могат да бъдат свързани с характера на работата – шум, напрежение, монотонност и др.п. Могат да са свързани с общия климат в групата или в организацията – съперничество, конфликти, авторитарно ръководство и т.н. Накрая те може да са свързани с кариерата, невъзможността за бързо развитие на младите работници, т.нар. криза на средната възраст, перспективата да останеш без работа или да се пенсионираш и т.н. Различните индивиди могат да се държат различно под влиянието на тези стресори – с апатия, тревожност или раздразнителност и агресивност. Могат да изпаднат в депресия или

да получат друго психическо разстройство. Може също да развият всякакви органични заболявания, вкл. такива, които водят до внезапна смърт (най-често при личности от описания тип А).

Казаното дотук не е единствената причина на проблема за стреса/дисреса да се гледа изключително сериозно. Мениджърите имат поне четири достатъчни и конкуриращи се причини за това. Първата, от гледна точка на качеството на трудовия живот, е, че работниците са по-удовлетворени и по-производителни, когато имат безопасна и комфортна работна среда. Второ, от морална гледна точка мениджърите трябва да намаляват работния стрес, защото той има общ негативен ефект. Третата причина е, че последиците от дистреса водят до значителни икономически загуби. Четвъртата причина е свързана с факта, че в развитите страни все повече работници търсят по съдебен път компенсации за увреждания, получени поради стрес на работното място. Така че мениджърите просто не могат да си позволят да игнорират проблемите, свързани с работния стрес.

### *3.1. Източници на стрес и главни стресори*

#### **Фактори на средата**

Съвременният човек живее във време, в което и да иска, не може да се изолира от процесите, които протичат и от факторите, които действат в обществото като цяло, а и в целия взаимосвързан свят. Затова хората, макар и в различна степен, изпитват влиянието на фактори, действащи както в регионален план, така и в глобален мащаб. Факторите на човешката среда могат да се окрупнят в три основни типа: *икономическа несигурност*, свързана с циклите и колебанията в икономическото развитие; *политическа несигурност*, произтичаща от неочакваните промени в политическия живот и от различните ексцесии във вътрешната и външната политика, които периодично сполетяват обществата; *технологична несигурност*, свързана с перманентната иновация в областта на технологиите и смените на технологичните парадигми (напр. компютърната революция), които надхвърлят способността на хората да ги следват и да се адаптират успешно.

## **Организационни фактори**

Основните групи организационни фактори са няколко. Първата обхваща *изискванията на конкретната задача*, която изпълнява работникът. Те са свързани с характера на работата (самостоятелност, разнообразие, степен на автоматизация), условията на труда и екипировката. Втората група включва *ролевите изисквания*, свързани с натиска върху личността, идващ от специфичната ѝ роля в организацията и с ролевите конфликти, ролевата натовареност и ролевата неопределеност. В третата група влизат *междупличностните проблеми*, като например липсата на социална подкрепа от страна на колегите и лошите взаимоотношения. Четвъртата група е свързана с *организационната структура*, която определя равнището на диференциация в организацията и степента на регулация и броя на правилата. Тя също определя къде се вземат решенията. Петата група включва *лидерството* – мениджърския стил на ръководството на организацията. Последната група фактори отразяват влиянието на различните етапи от цикъла, през който преминава всяка организация от своето възникване до своя разцвет или упадък. Особено стресиращи са етапите на формирането на организацията и нейният упадък, които се характеризират с висока степен на несигурност.

## **Индивидуални фактори**

Всеки човек, както стана дума, през целия си живот е подложен на въздействието на всякакви потенциални стресори, съществуващи в неговия свят. Става дума за необозрим брой фактори, не всички от които са действащи или пък ефикасни във всички случаи. Най-важните между тях са свързани със семейството, социалния и икономическия статус, взаимоотношенията с другите хора и със социалните институции.

## **Последици от стреса**

Последиците могат да се проявят по много начини при различните индивиди, както и у един индивид. Те са три основни вида: *физиологически* – промени в метаболизма, ускоряване на работата на

сърцето и на дишането, повишаване на кръвното налягане, поява на главоболие и предизвикване на инфаркти; *психически* – неудовлетвореност от работата, напрежение, тревожност, раздразнение, досада, обърканост; *поведенски* – промени в производителността, отсъствия от работа, тежест, както и промени в хранителните навици, увеличаване на пушенето и употребата на алкохол, бързо говорене, нервност в движенията, нарушаване на съня.

Това, което непременно трябва да се има предвид, е, че стресорите, въздействащи върху човека, независимо от своя вид, са адитивни. Всеки нов стресор допринася за повишаване на общото равнище на стреса, изпитван от дадена личност. Затова никой стресиращ фактор, дори и да не изглежда силен, не бива да се пренебрегва. Просто защото той би могъл да бъде последната капка, от който ще прелее чашата. Една великолепна илюстрация на тази възможност е филмът “Пропадането”, в който главният герой (в изпълнението на Майкъл Дъглас) преживява поредица от стресиращи събития, които довеждат до нелепата му смърт. Смърт, слагаща впрочем край на един живот, в който вече няма добри решения.

Тази адитивност на стресорите трябва да се има предвид винаги, когато се оценява равнището на стреса, преживяван от даден индивид. В това отношение много полезен изглежда един получил голяма популярност тест за измерване на житейския стрес, разработен от Томас Холмс и Ричард Рейхи и известен като Скала за измерване на социалното приспособяване (SRRS)<sup>50</sup>. В тази скала са включени 43 житейски събития, чиято тежест като стресори се измерва с определен брой точки.

<sup>50</sup> T. Holmes and R. Rahe, The Social Readjustment Rating Scale, Journal of Psychosomatic Research, 11, 1967.

**Фиг. 18**

<b>Житейски събития</b>	<b>Относителна тежест</b>
1. Смърт на съпруг	100
2. Развод	73
3. Отделно живеене от съпруга(та)	65
4. Задържане в затвор или друга институция	63
5. Смърт на член на близко семейство	63
6. Сериозни травми или болести	53
7. Сватба	50
8. Уволнение от работа	47
9. Семейно сдобряване със съпруга(та)	45
10. Пенсионирание	45
11. Промяна в здравето на член на семейството	44
12. Бременност	40
13. Проблеми със секса	39
14. Нов член на семейството	39
15. Преустройство (промяна) на бизнеса	39
16. Промяна във финансовото състояние	38
17. Смърт на близък приятел	37
18. Промяна на начина на работа	36
19. Промяна в броя на споровете със съпруга(та)	35
20. Ипотека над 10 000 долара	31
21. Просрочване на ипотека или заем	30
22. Промяна на отговорностите в работата	29
23. Син или дъщеря напускат дома	29
24. Проблеми със зет (снаха) или роднини по съпругеска линия	29
25. Изключително лично постижение	28
26. Съпругата започва или спира работа	26
27. Тръгване или завършване на училище	26
28. Промяна в условията на живот	25
29. Промяна в личните навици	24
30. Неприятности с шефа	23
31. Промяна в работното време или в условията на труд	20
32. Промяна в жилището	20
33. Промяна в училището	20
34. Промяна в начина на рекреация	19
35. Сериозна промяна в ходенето на черква	19
36. Сериозна промяна в социалната активност	18
37. Полица или заем под 10 000 долара	17
38. Съществена промяна в навичите на спане	16
39. Съществена промяна на броя на членовете на семейството, които се събират	15
40. Съществена промяна в хранителните навици	15
41. Ваканция	13
42. Коледа	12
43. Незначително нарушение на закона	11

Скалата се попълва, като се огражда цифрата отдясно, ако събитието се е случило през последната година. Общият сбор се получава от отбелязаните цифри (ако събитието се е случило повече от веднъж, се умножава числото по броя на случките). Общият сбор под 150 показва добро здраве, сборът от 150 до 300 показва 35-50% вероятност за развитие на свързани със стреса болести, а сборът над 300 показва 80% такава вероятност.

Естествено, при използването на този тест трябва да се отчита спецификата на американското общество и култура, с които тази скала е свързана.

Съществува един ефект, свързан със стреса, който представлява специфичен интерес от гледна точка на ОП. Този ефект се нарича **изтощение** или **“прегаряне”** (burnout). Той се среща обикновено сред хората с професии, чието съдържание е свързано с подпомагане на другите – сред учители, социални работници, медицински сестри и т.н. Изтощението е състояние, което настъпва с течение на времето и се характеризира с емоционално изчерпване и комбинация от негативни нагласи. На следващата таблица са показани десетте основни характеристики на стресовото изтощение.

**Фиг. 19**

<b>Нагласа</b>	<b>Описание</b>
Фатализъм	Чувство, че нямате контрол върху работата си
Отегчение	Липса на интерес към работата
Недоволство	Чувство, че работата ви прави нещастни
Цинизъм	Склонност да се подценява съдържанието на работата и получаваните възнаграждения
Неадекватност	Чувство, че не сте способни да се справите със своите задачи
Неуспех	Склонност към дискредитиране на изпълнението ви и към заключение, че не сте ефективни
Претовареност	Усещане, че имате много работа, но нямате време да я свършите
Злост	Склонност да се държите грубо и неприятно с колегите
Неудовлетвореност	Чувство, че не сте възнаградени справедливо за своите усилия
Бягство	Желание да се откажете и да зарежете всичко

Според едно изследване, правено през 1984 г. около 20% от собствениците, мениджърите, квалифицираните професионалисти и работници в САЩ са страдали от този феномен, като тенденцията е този процент да се увеличава.

### 3.2. Стратегии за справяне със стреса<sup>51</sup>

#### **Индивидуални подходи**

*Управление на времето.* Този подход е свързан с култивирането на рационално отношение на хората към времето като средство за справяне със стреса. Добре организиращият времето си човек може да върши много повече и по-добра работа с по-малко напрежение. Уменията, които са необходими за рационалния контрол върху времето, могат да бъдат придобити чрез съответно обучение, организирано от специалисти.

*Физически упражнения.* Препоръчва се несъстезателна физическа активност като спортни игри, аеробика, ходене, джогинг, плуване, колоездене и др.п., които спомагат, образно казано, за “изпускане на парата” и физиологическото укрепване на организма. Необходимо е организацията да формира съответната мотивация и да осигури условия и улеснения за практикуване на различните видове физическа култура и спорт в рамките на социалните си програми.

*Релаксационен тренинг.* Хората трябва да се учат да се отпускат чрез такива техники като медитацията, хипнозата и биологическата обратна връзка с цел дълбока релаксация и откъсване от дразнителите на средата. За това е необходимо те да бъдат обучени на техниката на релаксацията и да им бъде осигурено подходящо за целта и съответно оборудвано помещение. В крайна сметка е желателно у работниците да се създаде навик и умение да релаксират по определен начин в различни обстоятелства.

*Социална подкрепа.* Става дума за целенасочена дейност на индивида за разширяване на мрежата на социалната подкрепа, включ-

<sup>51</sup> Подробности по този въпрос вж. в “Стрес и стратегии за преодоляване”, доклад на НЦИОМ, февруари-март 1997.

ваща поддръжката от страна на приятели, роднини, колеги и др. Голямо значение, разбира се, тук има институционалната подкрепа, която организацията може да осигури в различни отношения и форми. Другата страна на въпроса е свързана с мениджърската дейност за формирането и поддържането на позитивен дух в междуличностните отношения – между колегите, между ръководители и подчинени. Голяма роля в това отношение играят методите, подобни на тези, които се използват в т.нар. Т-групи (от англ. – training group).

### **Организационни подходи**

Те са свързани с фактори, зависещи не от индивида, а от организацията – такива, като изпълняваните задачи, изискванията на изпълняваните функции (професионалната роля), организационната структура, начина на управление. Контролирането на тези фактори също изисква използването на различни стратегии.

*Подбор и разположение на служителите.* Тази стратегия отчита факта, че отделните индивиди реагират различно на стресовите ситуации в зависимост от своя опит, влиянието на околните и от способността си да контролират нещата.

*Формулиране на целите.* Хората действат и изпълняват работата си по-добре, когато имат ясно определени конкретни цели, когато целите представляват за тях предизвикателства и когато получават обратна връзка за това доколко успешно постигат тези цели.

*Формиране на работата и промяна в нейните характеристики.* Става дума за такива неща като предоставяне на работниците на повече отговорност, по-значима за тях работа, повече автономност и повишена обратна връзка. Това са фактори, които намаляват стреса, тъй като дават на работника по-голям контрол върху работата и намаляват зависимостта му от други хора. За работници с по-нисък стремеж към израстване промените могат да са свързани с намаляване на отговорността и с разделението на труда.

*Участие във вземането на решения.* То е свързано със сигурността, която служителите изпитват по отношение на целите на ор-

ганизацията с техните очаквания, включително и за това, как те ще бъдат оценявани и др. п. Включването на работниците във вземането на решения увеличава техния контрол върху нещата и намалява ролевия стрес. Всеки работник трябва да живее и работи с усещането, че е консултиран по въпросите, които засягат лично него и работната му група.

*Организационна комуникация.* Като се има предвид, че начинът, по който хората възприемат нещата, оказва значително влияние върху стреса, е необходимо да се засилят вътрешните комуникации – между изпълнители и ръководители преди всичко. Те редуцират несигурността чрез намаляване на неяснотата на изпълняваните роли, както и на ролевия конфликт, а също така и осигуряват обратната връзка.

*Оздравителни програми.* Организацията може да предложи програми, които са фокусирани върху цялостното физическо и психическо състояние на работниците, като ги подпомагат да откажат пушенето, да контролират употребата на алкохол, да премахват наднорменото тегло, да се хранят по-правилно и да си създават трайни спортни навици.

Накрая е необходимо да се подчертае, че всяка дейност на организацията, свързана с борбата срещу стреса, не е алтруизъм, а инвестиция. Ползата от тях, разбира се, се изразява индивидуално – в самочувствието и поведението на работниците. Всяка от тях обаче носи и полза, която може да бъде калкулирана от организацията и в спестени или спечелени пари.

Формулирайки различните стратегии и начини за справяне със стреса в работата, е нужно да подчертаем, че в това отношение мениджмънтът трябва да следва последователен **холистичен подход**, т.е. да разглежда различните аспекти на противодействие на стреса в тяхната връзка, като едно цяло. Става дума не за различни дейности за решаване на различни проблеми, а за свързана система от дейности за решаване на един проблем – проблемът, който най-точно се нарича дистрес.

## 4. Организационна култура

През последните три десетилетия проблемът за културата стана водещ в изследванията, свързани с ОП. Това впечатление се създава вероятно от факта, че именно през 80-те години на ХХ в. този проблем бе осъзнат като водещ, що се отнася до функционирането и развитието на организацията. Оказа се, че всички други организационни проблеми – структура, производителност, ефикасност, мениджмънт, конкурентоспособност и т.н. – са зависими от културата на организацията, т.е. от идеите и ценностите, които споделят техните членове. Или ако перифразираме дефиницията на Линда Смъркич, организационната култура е лепилото, което “държи” членовете на организацията заедно чрез споделени ценности, символи и социални идеали<sup>52</sup>.

Културата обикновено действа под прага на осъзнатото, защото тя включва възприеманите като даденост насоки за това как човек трябва да възприема, да мисли и да чувства. Организационната култура може да бъде силна или слаба в зависимост от такива фактори като кохезията, ценностния консенсус и индивидуалната ангажираност с колективните цели. Силната култура обаче не винаги е добро нещо. По-важно е какви са централните ценности на организацията.

Културата на една организация се проявява в четири форми: споделени неща (обекти), споделени начини на изразяване (говорене), споделени действия (поведение) и споделени чувства (емоции). Тези неща се проявяват в цялостното ОП и в неговите основни характеристики:

- *Индивидуална инициатива* – степента на отговорност, свобода и независимост, която индивидите имат
- *Толериране на риска* – степента, в която работниците са поощрявани да бъдат активни, иновативни и търсеци риска
- *Ръководство* – степента, в която организацията формулира ясни цели и очаквания, свързани с работата.
- *Интеграция* – степента, в която организационните единици са

<sup>52</sup> L. Smurcich, “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, *Administrative Science Quarterly*, Sept. 1983.

поощрявани да действат по координиран начин.

- *Мениджърска подкрепа* – степента, до която мениджърите осигуряват ясна комуникация, помощ и подкрепа на подчинените си.

- *Контрол* – броят на правилата и инструкциите и степента на прекия надзор над поведението на работниците.

- *Идентичност* – степента, в която членовете се идентифицират с организацията като цяло.

- *Система на възнаграждение* – степента, в която възнагражденията се базират върху изпълнението на работниците, а не върху старшинството, фаворизирането и т.н.

- *Толерантност към конфликта* – степента, в която работниците са поощрявани да изразяват открито конфликта и критиките.

- *Модели на комуникация* – степента, в която организационните комуникации са ограничени до формалната йерархия на властта.

Всяка от тези характеристики съществува в един континуум от “ниска” до “висока” степен. Оценката на организацията по тези характеристики дава обща представа за нейната култура. Тази представа става основа на усещането за споделено разбиране, което членовете имат за организацията – как се правят нещата в нея и как се очаква членовете да се държат.

В изследванията на организационната култура се разграничават *доминираща култура*, която изразява ядрото от ценности, споделяни от мнозинството членове на организацията; *субкултури* – миккултури в организацията, формирани на основата на съществуващите функционални и териториални нейни подразделения; *ценностно ядро* – водещите или доминиращи ценности, които се възприемат в цялата организация.

### **Функции на културата**

Според Робинс организационната култура изпълнява пет функции. Първо, тя очертава границите на организацията. Второ, дава на членовете на организацията чувството за идентичност. Трето, улеснява и стимулира ангажирането на индивидите с нещо повече от собствените им интереси. Четвърто. Засилва стабилността на

социалната система. Пето. Културата е механизъм, който придава смисъл на нещата и който моделира нагласите и поведението на хората – културата определя “правилата на играта”.

Културата играе важна роля и в процеса на конкуренцията с другите организации. Тя може да даде изключително предимство в конкуренцията, ако е полезна, необичайна и неподдаваща се на имитация. Последното е особено важно, защото то дава постоянно предимство – каквото имат например компаниите, произвеждащи “Ролс-ройс” и “Харли Дейвидсън”. Или дори “Кока-кола”. Организационната култура обаче има и някои дисфункционални аспекти. Понякога тя представлява проблем за организацията, препятствие пред нейното положително развитие. Това става, когато споделените ценности не са в съответствие с тези, които увеличават ефективността на организацията – особено когато средата ѝ е динамична и изисква промени в организацията. В такава ситуация, а общата ситуация в съвременния свят е точно такава, една ригидна култура, една система от неотговарящи на новите изисквания ценности играе определено вредна роля в развитието на организацията.

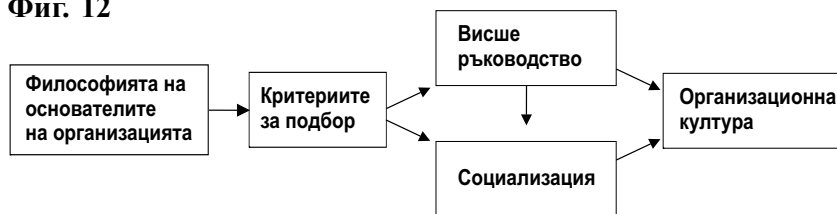
### **Създаване и поддържане на културата**

Както казва един автор, културата не изниква от нищото, не се появява от въздуха и веднъж възникнала, не изчезва просто така, не се изпарява. Съществуващите обичаи, традиции и общият начин, по който се правят нещата в дадена организация, се дължат на това, което е било направено по-рано, преди организацията да е станала известна с някакъв утвърден облик. Този факт ни насочва към първоначалния източник на нейната култура – нейните основатели. Те са основатели на ранната, но и базисна култура на организацията – това е тяхната необременена от стари навици и идеи оригинална визия за това, какво и каква трябва да бъде организацията. Организационната култура е резултат от взаимодействието между възгледите и начините на действие на основателите и това, което наетите от тях работници постепенно научават от собствения си опит. Всеки американски изследовател на ОП например не пропуска да посо-

чи доказателства за това в лицето на такива основатели на прочути компании като Хенри Форд, Дейвид Пакард, Леви Строс, Уолт Дисни или Едгар Хувър (ФБР), оставили върху създадените от тях организации дълбокия печат на своята личност и направили чрез тях имената си емблематични.

Създателите, разбира се, си отиват някой ден, но приелите техните идеи и подходи наследници се стараят да поддържат вече създадената организационна култура. Три са основните фактори, които играят най-важна роля в това отношение – практиките за подбор на персонала, действията на висшето ръководство и методите на социализация (процесът на усвояване на културата на организацията от нейните членове). Следната схема илюстрира начина, по който се формира организационната култура:

**Фиг. 12**



В процеса, който наричаме социализация, има един много интересен и показателен момент за спецификата на ролята, която културата играе в създаването и функционирането на организациите. Става дума за това как членовете на организацията научават, възприемат и интериоризират организационната култура. Изследователите са установили, че има няколко постоянно използвани форми и средства за предаване на организационната култура от поколение на поколение работници. Първите от тях са историите, свързани с основаването на организациите, с другите техни членове, със знакови събития в историята на организацията. Всички развити организации създават своя *митология*, която създава чувството за принадлежност на нейните членове към нещо общо за всички тях и която в същото време показва колко различна (обикновено в положителния смисъл)

е дадена организация от всички останали. Тези истории носят определени послания, залегнали в основата на организационната култура. Например за Х. Форд II се разказва как когато хората от ръководството на компанията се държали арогантно, той казал: “Моето име стои върху сградата.” Посланието е ясно: Х. Форд управлява компанията. Друга история е свързана с Томас Уотсън, всемогъщият председател на борда на Ай Би Ем. В компанията имало практика да се носят определени значки-пропуски, осигуряващи достъп до различните подразделения в компанията. Веднъж Уотсън тръгнал да влиза с оранжева значка в отдел, където достъпът ставал със зелени значки. Човекът на вратата, който много добре го познавал, го спрял и му казал, че няма достъп. Един от придружаващите го възкликнал: “Как! Не знаеш ли кой е това?” Уотсън обаче призовал за мълчание и изчакал да му донесат подходящата значка. Посланието: няма значение кой си, правилата са еднакви за всички.

Историите и митовете за хора и събития заживяват свой собствен живот, те се разказват охотно отново и отново, като изследователите отбелязват, че тези, които ги разказват в мнозинството от случаите не са били свидетели на събитията, за които говорят, а са чули за тях от други членове на организацията.

Друго средство за поддържане и развитие на организационната култура са *ритуалите*. Това са повтарящи се действия, които изразяват и укрепват ключовите ценности на организацията, подчертават значимите цели, показват кои хора са важни и без кои може да се мине. Става дума за периодичните събирания по различни поводи – честване на годишнини или определени събития, връчване на награди, обръщения и непосредствени неформални контакти на висшето ръководство с персонала, организиране на спортни състезания, на платени от фирмата екскурзии или примерно почерпки в края на работната седмица (“по бира в 16.30”) и т.н., и т.н. Изобретателността на хората, които водят организацията, в това отношение е неизчерпаема. Всички тези събития имат подчертано ритуален характер. Те наподобяват изпълняването на определени обреди, които утвърждават принадлежността именно към определена организа-

ция и укрепват кохезията в нея.

Различните *символи* също са средство за поддържане на организационната култура. Широко разпространена е практиката всяка организация да има свои символи – химни, лозунги (лого), знамена и флагчета, емблеми, специфичен език (жаргон), гербове, значки, фирмено облекло и т.н. Те не само се приемат и демонстрират с гордост от мнозинството членове на организацията, но и се разпространяват широко сред нейните клиенти.

Всички тези средства се използват за създаване на една нарочно търсена показност, шумотевица, приповдигнатост – едно истинско шоу. Самото им съществуване сякаш крещи: “Ето какви сме ние – най-добрите, най-успешните, най-привлекателните.” Внушението е силно и както влияе за усвояването и поддържането на културата на дадена организация, така също създава условия за нейното разпространение в цялото общество. Това много добре се илюстрира от мантрите на американската култура “Мисли позитивно!” и “Усмиввай се!”. И човек наистина трудно може да види на друго място толкова усмихващи се и сигурни в себе си хора, каквито са възпитаниците на американското организационно шоу. Загова и успехите на САЩ са предсказани успехи. Научно доказано е, че навиците и нагласите на хората, тяхното отношение към света, т.е. техните ценности, определят тяхното поведение и съответстващите му резултати. Това трябва да се разбира и в смисъл, че различните култури, характерни за различните нации и световни региони, са от решително значение за развитието, характера и ефективността на организациите в различните общества. Не случайно в съвременното ОП културата и нейното ценностно ядро се поставят от много практики и теоретици на първо място. Хората си формират една обща субективна представа за организацията, основаваща се върху такива фактори като степента на автономност, структурата, системата на възнагражденията, отзивчивостта и подкрепата от страна на мениджърите и колегите и готовността на мениджмънта да толерира конфликтите. Тази цялостна представа става фактически организационна култура на личността. Тази култура определя поведението на членовете на организацията, начина, по който

те изпълняват работата си и тяхната удовлетвореност от нея.

## **5. Организационна динамика**

### *5.1. Жизненият цикъл на организацията*

Под въздействието на многобройни външни и вътрешни фактори организациите, веднъж възникнали, постоянно се променят и следват определен път на развитие. Колкото и да е голямо разнообразието в дейността, размера и продължителността на съществуването на различните организации, всички те задължително преминават през определени етапи на развитие. Моделът на това развитие според Крейтнър и Киницки обхваща три основни етапа в живота на организацията – начало, бърз растеж и зрялост. “Промените, настъпващи през тези три етапа, могат да се сумират в следното правило: Съзрявайки, организациите стават по-големи, по-формализирани и по-диференцирани (фрагментирани).”<sup>53</sup> Разбира се, както отбелязват цитираните автори, винаги съществува заплахата от упадък. Според посочени от тях изследвания в САЩ 50% от нововъзникналите организации фалират в рамките на седем години. Естествено и в САЩ, и още повече в другите части на света има организации, които съществуват от векове, но със сигурност всяка организация има и своя край. Тъй като не се знае кога ще настъпи той обаче, изглежда уместно при анализа на организационния жизнен цикъл да се използва по-общият и по-диференциран модел, предложен от Дж. Гордън. Тя разграничава два основни стадия в живота на бизнес организацията – **организационен растеж** и **организационен упадък**. Първият стадий включва следните етапи:

*Предприемачески.* На този етап основателите тръгват от първите идеи за организацията и началното планиране и осъществяват тяхното приложение, т.е. правят новата организация действена. Предприемаческият етап от своя страна преминава през две фази. През първата организацията утвърждава своето съществуване, създава си клиента, система за доставки, финансов оборот. През втората

<sup>53</sup> Kreitner..., p. 611.

фаза основната грижа вече е печалбата.

*Етап на колективността или успеха* – на основата на вече постигнатото започва стабилизирането и рутинизирането на организацията. Собственикът се оттегля и предава управлението на професионални мениджъри. Персоналът започва да изпълнява рутинно своите задачи, като изпълнението му все повече зависи от съответните организационни стимули – предизвикващи и разнообразни задачи, възможности за растеж, качествени комуникации и т.н.

*Формализация* – етап в съзряването на организацията, който бележи прехода ѝ от предприемаческа към професионализирана. Ръководството се поверява на професионални мениджъри, усъвършенства се структурата чрез функционална специализация, развиват се системите за оценка и възнаграждение, набляга се на формалното планиране и формирането на целите.

*“Разработване”* – вече зрялата организация се стреми да се адаптира към изменящите се условия, да се самообновява и да търси възможности за непрекъснат растеж. Тя консолидира своя растеж, разширява мениджърския си състав и способностите на персонала, усъвършенства структурата си и осигурява възможности за инвестиране.

Политиката и властта на всеки от тези етапи се различават. Ранните етапи се характеризират с натиск от страна на предприемачите за формиране на организацията в съответствие с техните виждания. В по-късните етапи властта включва развитието на политики и процедури, които да подкрепят собствените интереси на мениджърите и да поддържат тяхната власт. Когато мениджърите си съперничат за ограничени ресурси и за влияние в организацията, това говори за упадък.

Упадъкът е другият стадий в жизнения цикъл на организацията. Една западаща организация преминава през серия от фази, през които тя е потенциално спасяема. Първо, тя е сляпа за ранните предупредителни сигнали – добрата информация може да спре упадъка на тази фаза. Второ, мениджмънтът осъзнава необходимостта от промяна, но не прави нищо – спасението е именно

в незабавното и адекватно действие. Трето, мениджмънтът предприема неподходящи действия – адекватната активност може да обърне нещата. Четвърто, организацията стига да криза и има последен шанс да оцелее – в някои случаи ефикасна реорганизация (често след обявяване на официален фалит) може да улесни обратата. Пето, финалната фаза е вече неизбежният край, който зависи от това, доколко безкомпромисна или снизходителна е околната среда.

Краят на една организация е болезнено събитие за много хора, които са свързани с нея. Затова въпреки че няма вечни организации, специалистите по въпроса се опитват да помогнат на мениджърите, като едно от средствата е да им обърнат внимание върху основните ранни предупредителни знаци на организационния упадък:

- Раздут персонал
- Толерантност към некомпетентността
- Тромави административни процедури
- Диспропорционална власт на персонала (например техническите специалисти са по-влиятелни от мениджърите)
  - Подмяна на съдържанието с формата (напр. процесът на планиране става по-важен от постигнатите резултати)
  - Недостиг на ясни цели и показатели за оценка на решенията
  - Страх от затруднения и конфликти
  - Загуба на ефективна комуникация
  - Остаряла организационна структура
  - Нарастващо търсене на “козел отпущения” от лидерите
  - Съпротива срещу промяната
  - Нисък морал
  - Специалните групи по интереси са по-гласовити
  - Намаляваща иновация.

Мениджърите, които следят тези ранни предупредителни сигнали за организационен упадък, са по-способни да реорганизируют нещата навреме и ефикасно. В същото време трябва да се има предвид, че както показват изследванията в областта, реакциите на мениджърите могат да бъдат доста различни. Няма един-единствен “най-добър”

начин на действие или универсална формула за успех.

## 5.2. *Организационна промяна*

Организациите се променят не само преминавайки от един към друг стадий в своя жизнен цикъл. Всъщност те, както и цялото общество, са подложени на перманентни промени, които в последните десетилетия стават все по-дълбоки и по-бързи и за съжаление все по-непредсказуеми. Тези характеристики на съвременните социални промени най-изразително бяха разкрити от Алвин Тофлър, който започна своя забележителен анализ на измененията в съвременния свят, публикувайки книгата, носеща многозначителното заглавие “Шок от бъдещето”, последвана от “Третата вълна” и “Трусете във властта”. Тофлър не само разви едно виждане за същността и посоката на глобалната промяна на обществата, в които живеем, но посочи и опасността, която крие липсата на адаптация към промените. “Ако човекът не се научи бързо да контролира темпа на промените в своите лични работи, както и в цялото общество, ние сме обречени на масивен адаптационен срив.”<sup>54</sup> Това предупреждение е особено важно по отношение на организациите, които са именно възелът, свързващ индивида и обществото. Затова никаква изненада не е морето от научни трудове, посветени на организационната промяна, нито пък фактът, че тя е основен проблем на ОП, за който пишат всички специалисти в тази област.

Според С. Робинс действат шест основни сили, които стимулират организационната промяна: изменящите се характеристики на работната сила, технологията, икономическите шокове, изменящите се социални тенденции, “новата” световна политика и изменящите се характеристики на конкуренцията. Всички тези сили въздействат върху организациите дестабилизиращо, защото ги поставят в нова ситуация, която налага нови условия на съществуване – външни и вътрешни. Организациите трябва да се адаптират непрекъснато към своята среда, но за да става това успешно са необходими промени в

<sup>54</sup> A. Toffler, *Future Shock*, NY: Random House, 1980, p. 4.

<sup>55</sup> P. Conner and L. Lake, *Managing Organizational Change*, NY: PRAEGER, 1988, p. 4-8.

поне четири основни елемента на самата организация: в изпълняваните от индивидите задачи; в различните организационни процеси – комуникацията, вземането на решения, контрола и т.н.; в дългосрочната стратегия на организацията; в доминиращите организационни ценности, норми и обичаи, т.е. културата на организацията<sup>55</sup>.

За да оцелее и да продължи да се развива успешно, организацията не трябва да се оставя на стихийната промяна. Промяната трябва да бъде управлявана и да се планира предварително. Това означава на първо място да се *диагностицира* състоянието на организацията, като се идентифицират дестабилизиращите фактори, които налагат промяната, и съществуващите в организацията проблеми. На второ място се разработват *стратегии*, определящи насоките и начините за осъществяване на промяната и на трето място се прилагат съответните *социални технологии* за нейната реализация. Целият този процес, всичките тези действия са получили в специализираната литература наименованието планирана социална промяна, на която вече е посветена обширна литература.

От гледна точка на ОП **планираната промяна** е съвкупност от преднамерени и целево ориентирани дейности. Основните цели в случая са две – първата, да се развие способността на организацията да се адаптира към промените в нейната среда, и втората, да се внесат промени в поведението на работниците. Преди да преминем към конкретния анализ на процеса на планирана промяна, трябва да посочим трудностите пред този процес, свързани с онова явление, което изтъкнатият социолог Робърт Мъртън нарича “непредвидените последици от нашите преднамерени действия”. Често се случва много подробно планирани и обещаващи прекрасен ефект промени да не постигнат своите цели. Причините за проявите на този феномен са многобройни и сложни, те са заложили в самия начин, по който функционира и се развива обществото, както и в невъзможността хората да предвидят всичко, което може да се случи (а “в обществото всичко е мислимо”, казва известният учен Карл Поппър), докато те се стараят да осъществят своите планове. Споме-

наваме тези неща само като предупреждение срещу сляпата вяра във възможността социалното в т.ч. организационното развитие да се проектира и контролира изцяло. Иначе практиката и изследванията на учените са разкрили и основните начини и средства за осъществяване на планирани промени и основните фактори, които биха могли да ги възпрепятстват.

Най-общият и широко популярен модел на промяната като процес е предложен от Курт Левин. Този модел обхваща три етапа: *размразяване* – включващ усилията да се промени статуквото, като се преодолее индивидуалната съпротива и груповият конформизъм; *движение към желаното състояние*, като се усилят факторите на промяната и се отслабват факторите, които ѝ пречат; *ново замразяване* – стабилизиране на новата ситуация. За да се избегне анализираният от Мъртън ефект на непредвидените последици, е необходимо на всички етапи от реализирането на планираната промяна да се изследва протичането на процеса, да се събират непрекъснато данни, които да показват дали нещата се развиват така, както са замислени. По този начин се осигурява постоянна обратна връзка, която дава възможност за оценка не само на крайните резултати, но и на всеки етап в реализацията на промяната и на тази основа – възможност за намеса и необходими корекции във всеки момент.

### **Обекти на промяната**

Да се променя една организация, това означава да се променят нейните основни характеристики. В различните случаи ударението може да се постави върху отделни характеристики, но промяната може да означава и пълно преустройство. Независимо от обхвата и дълбочината на промяната тя винаги е свързана със следните организационни характеристики:

- *Индивидуалното трудово поведение.* Промяната в него се постига с модифициране на задачите, които изпълнява работникът, което пък е свързано с промяна в самата работа – нови суровини и материали, ново оборудване, нови процедури и т.н.

- *Организационните процеси* – методите на контрол, инфор-

мационните потоци, определянето на целите, вземането на решения и т.н.

- *Стратегията на организацията*, свързана с отношението и ориентацията към клиентите пазарите, продукцията.

- *Организационната култура* – организационните ценности, норми, обичаи, идеали и т.н.

### **Агенти на промяната**

Агенти на промяната са хората, които действат, за да променят статуквото в организацията. Тяхната дейност е свързана с изпълнението на няколко роли, свързани с различни фази в осъществяването на процеса на промяната. Първата е ролята на катализатор, който разяснява статуквото и поощрява, а ако е необходимо и подклажда недоволството от него и дейността на дестабилизиращите сили. Втората им роля е на хора, които предлагат решения на проблемите, свързани със статуквото. Третата им роля е да подпомогнат протичането на процеса на промяната чрез обяснения, обучения, дефиниране на потребностите, диагнози и оценки на ставащото. Четвъртата роля е обединяването и разполагането на различните организационни ресурси – финансови, човешки и познавателни. Петата роля е на стабилизатори на промяната като помощници на мениджмънта в организацията.

Освен позицията, която заема агентът на промяната в организацията (независимо дали е неин член или човек дошъл отвън специално за случая) голямо значение имат и неговите личностни характеристики и нагласи – заинтересуваността от промяната, визия за бъдещето, постоянство, способност да предвижда проблемите, чувство за време, представа за общата картина и за детайлите едновременно, способност да осигурява сътрудничество. Джералд Золтман и Робърт Дънкън, спирайки се на тези проблеми, излагат подробен списък на характеристиките на успешния агент на промяната, разделени на три групи: нагласите и ценностите, които трябва да има, какви неща трябва да знае и какви умения трябва да притежава. Ще цитираме само характеристиките от втората група, защото

те са пряко свързани с процеса на организационната промяна и с ролите, които нейният агент изпълнява:

“Агентът на промяната трябва да знае тези неща:

- Че индивидите, групите и обществата са отворени взаимосвързани системи
- Как другите му роли се вписват в по-широкия социален контекст на промяната
- Алтернативни виждания за неговата собствена роля сега и потенциалната му роля в бъдеще
- Как другите виждат ролята му
- Скалата на човешките потребности, техните взаимоотношения и вероятното им ранжиране на различните етапи в човешкия жизнен цикъл
- Светът на ресурсите и средствата за достъп до тях
- Ценностната основа на различните подсистеми в макросистемата
- Мотивационната основа на различните подсистеми в макросистемата
- Защо хората и системите се променят и се съпротивляват на промяната
- Как хората и системите се променят и се съпротивляват на промяната
- Какви знания, нагласи и умения се изискват от един агент на промяната
- Какви знания, нагласи и умения се изискват от човека, който може ефективно да използва ресурсите.”<sup>56</sup>

Агенти на промяната в организацията могат да бъдат мениджъри или изпълнители, които работят в нея, или външни консултанти. Последните имат важно предимство – те могат да предложат и да приложат максимално обективен подход към промяната. Това по-трудно

<sup>56</sup> G. Zaltman, R. Duncan, *Strategies for Planned Change*, NY: John Wiley & Sons, 1977, p. 188.

би се удало на вътрешните хора, защото те самите са засегнати от извършваната промяна и това поражда неизбежни субективни предпочитания и пристрастия. Външните агенти са по-склонни към драстични промени, тъй като техните последици не ги засягат лично. Вътрешните агенти обаче имат по-ясна представа за историята и културата на организацията, за действащите процедури и за персонала. Очевидно и в това отношение решенията трябва да бъдат съобразени с конкретната ситуация във всеки отделен случай.

### **Мишени на промяната**

*Индивидите.* Никаква промяна в организацията не може да бъде успешна, ако не получи подкрепата на нейните членове. Агенти на промяната трябва добре да разбират човешката природа и да са наясно с индивидуалните различия между хората. От друга страна, те трябва да познават добре начините, по които протичат иновационните процеси. В класическия си труд “Дифузия на иновациите” Еверет Роджърс разграничава пет етапа в процеса на приемане на иновациите: готовност, интерес, оценка, изпробване и усвояване. В този процес се проявяват четири основни групи от хора: първите, които най-рано приемат иновацията; ранно мнозинство; късно мнозинство; инертна група<sup>57</sup>. Това трябва да бъдат ориентирите на агентите на промяната по отношение на индивидите.

*Групите.* Въздействието върху индивидите в процеса на промяната освен пряко се извършва и непряко – чрез групите, в които те членуват. За ролята на групите в живота на индивида и за въздействието, което те оказват върху неговото поведение, вече стана дума. Усилията на агента на промяната трябва да бъдат насочени към промени в облика, характеристиките и дейността на формалните групи. Особено внимание обаче изискват неформалните групи в организациите, чиито ценности често имат за индивида по-голямо значение. Решаващо значение за промяната има ангажирането на неформалните лидери, влияещи върху поведението на този вид групи.

*Организацията като цяло.* Вече стана дума, че организациите са системи, съставени от различни свързани подсистеми. Промяна-

<sup>57</sup> E. Rogers, Diffusion of Innovations, NY: Free Press, 1962.

та на организацията предполага целенасочено въздействие върху нейните основни подсистеми – техническата, социалната, административната и стратегическата, включваща висшия мениджмънт, планирането и управленската информация. Всяка от тези подсистеми може да се разглежда като самостоятелен обект с различно значение в процеса на промяната, но организационната промяна като цяло означава и промяна на цялата система – на всичките ѝ подсистеми, компоненти и елементи.

### **Съпротивата срещу промяната**

Всяка промяна предизвиква опити да се запази статуквото. Съпротивата срещу промяната е напълно естествено и обяснимо явление. Повечето хора просто желаят да запазят обичайното си съществуване и комфорта, който статуквото им предлага. Тази универсална тенденция има три групи причини или източници:

- *Бариери пред разбирането* – обектите на промяната просто не разбират необходимостта от промяна, нейната същност и нейните детайли, както и нейните последици.
- *Бариери пред приемането* – обектите на промяната не могат или не искат да приемат промяна. Този вид бариери са обусловени емоционално и могат да се проявят и когато има разбиране на промяната. Те са свързани с потребността от сигурност и от увереност в себе си, както и с безпокойството, че може да бъде загубена притежаваната власт в организацията.
- *Бариери пред действието* – те са обусловени, първо, от причини, свързани със самия обект на промяната (липса на способности и умения, изисквани от промяната) и, второ, от причини, свързани с организацията и нейната по-широка среда (нови условия на труд, промени в ресурсите и др.п.).

Изследователят на ОП Робинс обръща внимание на факта, че съпротивата срещу промяната може да бъде открита, неясна (скрита), незабавна или отсрочена. Каквато и да е нейната форма, тя се проявява под въздействието на причини, някои от които действат на

индивидуално, а други – на организационно равнища. На първото равнище това са навикът, потребността от сигурност, икономическите фактори (по-ниски доходи, промени в задачите и в установения начин на работа), страхът от новото и селективната обработка на получаваната информация в съответствие с вече утвърдените възприятия на индивида. На второто равнище преди всичко действа обстоятелството, че организациите са консервативни по самата си природа – те са институции, чиято функция е да внасят ред и стабилност в обществения живот. Робинс изброява шест главни източника на организационната съпротива: структурна инерция (структурата съществува, за да създава стабилност), ограничени огнища на промяна (тъй като организациите се състоят от взаимосвързани подсистеми, не е възможно да се промени една от тях, без това да засегне другите), групова инерция (груповите норми могат да възпрат действията на индивидите), заплахата за опита, който притежават специализираните групи в организацията, заплахата за установените властови отношения, заплахата за установеното разпределение на ресурсите и на контрола върху тях.

### **Преодоляване на съпротивата срещу промяната**

В литературата са описани различни стратегии и тактики, с помощта на които агентите на промяната могат да преодоляват съпротивата. Основните между тях са следните:

- *Убеждаване и комуникация.* Съпротивата се редуцира, когато с помощта на адекватна комуникация на членовете на организацията се обясняват целите и същността на промяната, както и предимствата, които тя носи и за организацията, и за индивида.
- *Участие.* За индивида, който участва във вземането на решения, свързани с промяната, е трудно да ѝ се съпротивява. Същността на стратегията е в това, тези, които са засегнати от промяната, да участват в нейното осъществяване.
- *Улеснение и подкрепа.* На индивидите, които по различни причини се страхуват или силно се безпокоят от промяната, се пред-

лагат консултации и подходяща терапия, обучение в нови умения или кратки платени отпуски, които да им помогнат да се адаптират към новата ситуация.

- *Преговаряне.* Използва се, когато съпротивата идва от мощен източник, например влиятелна личност. В такива случаи се търси сделка, като на съпротивляващите се предлага нещо ценно, което да ги накара да отстъпят.
- *Манипулация и кооптиране.* Манипулацията е такова боравене с фактите, което ги прави по-привлекателни, спестяване на неприятна информация, разпространяване на неверни слухове и др.п. Кооптирането пък е форма едновременно на манипулация и участие. То цели “купуването” на лидерите на съпротивляващите се групи и включването им във вземането на ключови решения. Търси се не компетентността им, а тяхната поддръжка.
- *Принуда.* Прилагат се преки заплахи или силови подходи, принуждаващи хората да приемат промяната, за да не бъдат наказани по някакъв начин.

Всички стратегии, които се използват срещу съпротивата, имат както своите предимства, така и своите недостатъци. Освен това те акцентират върху различни неща и при прилагането им се използват различни методи. Това означава, че никоя стратегия не е универсална, не е подходяща във всички случаи на съпротива срещу промяната. В зависимост от източниците и причините на съпротивата и от начина, по който тя се проявява, се използват различни, адекватни за случая стратегии. А тъй като в случаите на съпротива срещу промяната никога не действа една-единствена причина, е необходимо да се използва пакет от стратегии, като във всеки отделен случай относителната им тежест е различна. Изборът на пакета от стратегии се основава на задълбочено проучване на ключовите аспекти на ситуацията. При това е необходимо да се имат предвид следните основни критерии: времето, което е на разположение на агента на промяната, за да я реализира; мащабът на извършваната промяна; характеристиките на обектите на промяната; ресур-

сите, с които разполага този, който прави промяната.

От описанието на основните използвани в практиката стратегии за преодоляване на съпротивата срещу промяната се вижда, че те много лесно могат да предизвикат морални проблеми, свързани с използването на сами по себе си осъдителни от морална гледна точка прийоми на действие и въздействие. Освен че могат да предизвикат фрустрация и конфликт между обектите и агентите на промяната, моралните колизии могат и да провалят всяка промяна. Ето защо организационните лидери, както и вътрешните и външните консултанти, трябва да са сигурни, че изборът и прилагането на дадени стратегии съответства на неоспоримите потребности на организацията и на нейните членове.

### *5.3. Организационно развитие*

Понятието организационно развитие (ОР) трудно се поддава на дефиниция. Според опита на Робинс ОР е “сбор от техники, които се опитват да направят по-ефективна систематичната планирана промяна”. Този автор отбелязва като основна характеристика на ОР факта, че то се гради върху хуманистични и демократични ценности. Характеристиките, които разграничават ОР от по-традиционните подходи към промяната са: акцент върху работния екип като ключова единица за научаване на по-ефективни начини на ОП; акцент върху мениджмънта, основаващ се на участието и сътрудничеството; акцент върху промяната в организационната култура; използване на науките за поведението като агенти на промяната; разбиране на усилията за промяна като непрекъснат процес. Едно по-разширено определение на ОР, предложено от Майкъл Биър и Анна Уолтън гласи: “Прилагайки теорията от психологията и от ОП, ОР обхваща съвкупност от действия, предприети за подобряване на организационната ефективност и на благополучието на работниците. Тези действия или “интервенции” обикновено са проектирани и проведени от консултант по ОР, следващ своята диагноза за потребностите и проблемите на дадена организация. Наборът от инструменти, които този практик ползва, заема широк спектър – от промени на цялата организационна структура до психотерапевтичните сеанси с групите и

индивидите.” Тази дефиниция може да се допълни с посочването на четири специфични характеристики, които са свойствени за ОР:

- ОР включва дълбоки промени, тяхната цел е сериозно и дълготрайно усъвършенстване на организацията.
- ОР е ценностно натоварено. Неговите корени са свързани с хуманистичната психология и консултантите по ОР предпочитат сътрудничеството пред конфликта, самоконтрола пред институционалния контрол и демократичен, основаващ се на участието мениджмънт пред автократичния мениджмънт.
- ОР обхваща цикъла диагноза – предписание
- ОР е ориентирано към процесите в организацията – решаване на проблеми, вземане на решения, боравенето с конфликтите, доверието, споделянето на властта и развитието на кариерата.

Интервенциите в процеса на ОР са насочени главно към това, да улеснят подобряването на организационните процеси, без да продават някакъв специфичен “продукт” като например идеален лидерски стил, управление по цели или транзакционен анализ. Крейтнър и Киницки разграничават три обобщени групи интервенции, които те наричат “чисто ОР”:

*Анализ на ролите.* Този тип интервенция се стреми да засили сътрудничеството между членовете на работните групи, давайки им възможност да обсъждат взаимните си очаквания. Мишената на интервенцията тук е неопределеността и погрешното разбиране, свързани с ролята на дадения работник в групата и с ролите на неговите колеги. Всеки член на екипа записва своите ролеви очаквания, които се обсъждат от цялата група.

*Анкета и обратна връзка.* За да се избегне смущението и необективността, анкетите са анонимни. Чрез тях се идентифицира разминаването във възприятията на членовете на групата. Обобщените данни се предоставят на анкетираните за обсъждане и за търсене на тази основа на решения на идентифицираните проблеми.

*Изграждане на екипи.* Съвкупност от техники, стимулиращи взаимодействието между членовете на групата с цел да се повиши

доверието и откритостта. Уилям Дайър препоръчва шест фази в процеса на изграждането на екипите: осъзнаване на съществуващия в момента проблем; събиране на данни чрез интервюта и групови дискусии; оценка на данните; решаване на проблемите и планиране; осъществяване на необходимите мерки; оценка на резултатите.

Различните специфични техники на ОР се прилагат на различните равнища в организацията, засягат различни процеси и преследват различни конкретни цели. Всички те взети заедно преследват една главна обща цел – подобряване на качеството на трудовия живот на хората в организацията, хуманизиране на местоработата. Това означава всъщност много неща – адекватно и справедливо заплащане, безопасна и здравословна среда, работа, която развива човешките възможности, шансове за лично израстване и сигурност, социална среда, която предлага личностна идентичност, свобода от предубеждения, чувство за общност и вертикална мобилност, лична неприкосновеност и право на лично мнение, минимизиране на посегателствата върху личността, свободното време и семейните нужди, социално отговорни организационни действия.

Ако обобщим, можем да кажем, че ОР не е насочено просто към осъществяване на планирани промени. То цели промени, които подобряват качеството на живота на хората, работещи в организацията. Което от своя страна се отразява положително върху качеството на самата организация.

## Въпроси и теми за дискусия и упражнения

1. Дефинирайте организацията. Опишете нейната роля в обществото.
2. Какво представлява организацията като система? Каква е нейната структура?
3. Какво е взаимодействието между организацията и нейната среда?
4. Какви са организационните фактори и как се проявяват в ОП?
5. Кои са основните насоки в управлението на човешките ресурси – политики и практики?
6. Какво представлява стресът? А дистресът? Как се преодолява стресът в организацията?
7. Дефинирайте понятието “организационна култура” и опишете ролята на културата в ОП.
8. Опишете етапите в жизнения цикъл на организацията.
9. Какво представлява организационната промяна? Кои са факторите, които влияят върху нея? Какво е значението на промяната за организацията?
10. Какви са неговите цели и ефекти от гледна точка на ОП?

# Литература за самостоятелна подготовка

## 1. Бестселърите, съдържащи идеите, върху които се развива съвременното ОП

- Алвин Тофлър. Шок от бъдещето. С., 1992.  
Алвин Тофлър. Третата вълна. С., 1991.  
Алвин Тофлър. Трусовете във властта. С., 1995.  
Alvin Toffler. The Addaptive Corporation. London: Pan Books, 1985.  
Томас Питърс, Робърт Уотърмен. В търсене на съвършенство. С., 1987.  
Кенет Бланчард, Спенсър Джонсън. Едноминутният мениджър. С., 1989.  
Крейг Хикман, Майкъл Силва. Съвършенството като цел. С., 1991.  
Джон Нейсбит, Патриша Абърдийн. Преоткриване на корпорацията. С., 1990.  
Питър Дракър. Новаторство и предприемачество. С., 1992.  
Питър Дракър. Новите реалности. С., 1992.  
Tom Peters. Thriving on Chaos. Handbook for a Management Revolution. NY: Harper & Row, 1987.  
Майкъл Портър. Конкурентното предимство на нациите. С., 2004.

## 2. Допълнителна литература

- Ангел Ангелов. Организационно поведение. С., 1994.  
Марин Паунов. Организационно поведение. С., 1998.  
Евгениев, Г. и др. Организационно поведение. С., 1993.  
Ивалина Пенчева. Организационно поведение. С., 2004.  
Джон О'Шонесси. Принципы организации управления фирмой. М., 1979.  
Юлия Дилова. Критичен анализ на направлението "организационно поведение" и теориите за управление на човека в капиталистическите организации. С., 1981.  
Румяна Нейкова. Управление на човешките ресурси и на персонала. С., 2004.  
Илия Наумов. Социалната динамика. С., 1986.  
Илия Наумов. Социалната адаптация. С., 1991.  
Проблеми на социологическата диагностика в управлението. С., 1988.