

**Ас. д-р ДЕСИСЛАВА АЛЕКСАНДРОВА АЛЕКСИЕВА**  
СА „Д. А. ЦЕНОВ” СВИЦОВ, КАТЕДРА „МЕНИДЖМЪНТ”

**НОРМА НА ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

**NORM OF BEHAVIOR IN THE ORGANIZATION**

**DESISLAVA ALEKSANDROVA ALEKSIEVA, PhD**  
D. A. TCENOV ACADEMY OF ECONOMICS, SVISHTOV

**Abstract:** The norm of behavior is a guideline prescription which must comply individuals in the organization. Displayed as a category of the terms “norm” and “behavior” it is a natural regulator of relations in the organization. The study examined levels and structure of norm behavior. Definitely its importance for organizational development.

**Key words:** norm, behavior, organization.  
**JEL:** M12, L 23

**Въведение**

Съвместната дейност в рамките на организацията налага на човек като съзнателно същество (*sapiens*) да създава и приема правила в своето поведение. Свързани с неговия потенциал и влияние на средата те възникват и се утвърждават в процеса на обществения му живот и служат за регулатор на възникващите отношения между него и околния свят.

В рамките на организацията индивидуалното поведение се подчинява на общи правила. Те са свързани с организационните ценности и служат за регулатор на междуличностните отношения.

**Постановка на проблема**

Нормата на поведение (НП) възниква по естествен начин, като резултат от индивидуалните характеристики на индивида и реакцията му към обкръжаващата среда. Понятието „погма”<sup>1</sup> произлиза от латинското – мярка, правило, предписание.

Ф. Тейлър<sup>2</sup> изследва работното поведение, като въвежда стандарти и правила в управлението. При него „нормата” е

„норма на труда и изработката” с количествено изражение. В административната школа А. Файол поставя „изисквания към управленския персонал”<sup>3</sup>, тук той включва индивидуални професионални качества. Е. Мейо и М. Фолет<sup>4</sup> запазват идеята в школата на човешките отношения, като поставят акцент на „социално-психологическите характеристики на хората, взаимоотношенията между тях и ролята на различните мотивационни фактори върху тяхното поведение”.

В управленската литература нормите се представят, като „стандартни правила на поведение, които са съгласувани между членовете на някаква група, независимо от това дали е формална или неформална”<sup>5</sup> Социалният психолог К. Паркс<sup>6</sup> развива идеята за груповата норма, като стандарт, който управлява поведението на групата. В своето изследване той доказва влиятелната сила на нормите, приема ги като система за уреждане поведението на членовете ѝ. Авто-

<sup>1</sup> Костова, М. Латински език, София, 2004, с. 226.

<sup>2</sup> Журавлев, В., Н. Калупов, А. Сухарев. Мировой опыт в управлении персоналом, Москва, 1998, с. 44-45.

<sup>3</sup> Андреева, М. Основи на управление, Стено, Варна, 2003, с. 43.

<sup>4</sup> Андреева, М. Еволюция на управленската наука и управленското мислене, 1997, с. 73-75.

<sup>5</sup> Донъли, Дж., Гибсън, Дж., Иванчевич, Дж. Основи на мениджмънта, София, 1997, с. 658.

<sup>6</sup> Parks, C. Group norms//Encyclopedia of Leadership, SAGE Publications, 2004, 627-629.

рът доказва, че нормата помага на индивидите да се ориентират в непозната обстановка и да си вършат добре работата. По този начин груповата норма се оказва определяща за организационното развитие и успех.

С. Коцева<sup>7</sup> говори за норма на общуване. Авторката приема нормата за правило съобразно формата на комуникация, като приема, че „... целият кодекс от норми за общуване е неизчерпаем...”. В. Ганева<sup>8</sup> разглежда нормите като „съвкупност от общоприети в дадена общност правила, чието неспазване води до санкции. Тези санкции варират от леко неодобрение до отхвърляне на индивида от групата или обществото.”

Най-близо до идеята на настоящото изследване е определението, което дава И. Емилова<sup>9</sup>: „нормите са неписани правила за поведение. Те се проявяват в междуличностните и междугруповите отношения и създават подреденост и последователност в организационния живот. Те намират изражение в символите и определят неформалните роли и статус и начините на комуникация.”

Според общоприетото схващане „поведение” е съвкупност от актове и реакции на организма спрямо условията на живот и особеностите на средата. Човешкото поведение се усвоява в процеса на личностно развитие<sup>10</sup> Сходно е виждането за поведение и в теорията на мениджмънта: „всяка явна реакция на дадено лице”.<sup>11</sup>

Поведението на индивидите е обект на изследване от бихевиористите. Б. Скинър в книгата си „Поведението на организмите” поставя начало на радикалния бихевиоризъм. За него поведението има операционален израз, „то е

това, което един организъм прави спрямо друг.”<sup>12</sup>

„Категорията „поведение” по естествен начин предполага наличието на качеството „нормативност”. Системата от правила за поведение при изпълнение на икономическите дейности (икономическо поведение) отразява целесъобразния характер на дейността на човека ...”<sup>13</sup> А. Олейник<sup>14</sup> представя нормата на поведение като базов регулатор в междуличностните отношения. „Нормата определя как е длъжен да се държи индивида в различни ситуации, като приема предписанията ѝ доброволно или в резултат на санкция.”

От изложеното можем да приемем, че *нормата на поведение* е стандарт, правило, мярка в поведението на индивида. Съгласува се от членовете на групата и са утвърждава като модел на поведение в организационната динамика. Проявява се като устойчива интерактивна реакция на индивида към организационната среда.

Организационното управление се подчинява на множество норми, по тази причина е важно да направим следното разграничение:

**НП не е правна норма.** Отликата на двете е в техния генезис и съдържание. Правната норма е изкуствено създадено предписание в което са дадени права и задължения за поведение, отнася се до неопределен брой хора и случаи и гарантирана с принудителната сила на държавата

**НП не е социална норма.** Последната е резултат от историческото развитие на обществото, тя възниква и се утвърждава, за да регламентира колективното поведение.

<sup>7</sup> Коцева, С. Етикеция за бизнес секретарки, ИКО-ИНТЕЛЕКТ, София, 1992, с.13-16.

<sup>8</sup> Георгиев, Н., В. Ганева. Икономическа социология, Свищов, 2013, с. 49.

<sup>9</sup> Емилова, И., Хр. Сирашки. Фирмена култура, Свищов, АИ, 2013, с. 22.

<sup>10</sup> Дилова, М. и колектив. Речник по психология, София, 1989, с. 365.

<sup>11</sup> Донъли Дж, ... Основи на мениджмънта, София, 1997, с. 649.

<sup>12</sup> Skinner, B. The behavior organisms, New York, 1938, p. 6.

<sup>13</sup> Мукова, Л. Взаимоотношения, между икономиката, държавата и правото (теоретични преценки), София, 2012, с.300.

<sup>14</sup> Олейник, А. Институционална економика, Инфра-М, Москва, 2002, с. 43.

**НП е общо правило за поведение** (виж фиг.1), произлизащо от морала и

добрите нрави на индивида съгласувано с ценностите и целите на организацията.



Фигура 1. Правна норма-социална норма-норма поведение

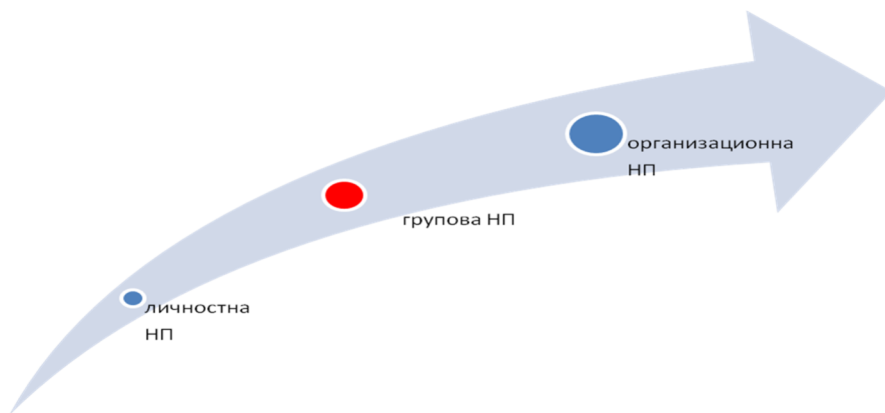
НП като индивидуално правило и мярка е същност и съдържание на социалната норма, а социалната норма се подчинява на правната норма. НП не бива да се възприема като ограничител на поведението, а като възможност за развитие и съгласувано действие. Тя дава направлението и насоките в които трябва да се развива съвместната дейност на ниво организация.

Равнищата на НП в организацията са (виж. фиг. 2):

➤ *Индивидуално* – основава се на индивидуални ценности. Строго индивидуална, тя се формира у индивида в резултат на неговото историческо време.

➤ *Групово* – свързани са с целите на групата. Формират се в резултат на общи интереси. Отразява нивото на консенсус и развитие на междуличностни отношения

➤ *Организационно* – резултат на организационната политика. Отразява динамиката на предходните два вида.



Фигура 2. Равнища на НП

На фигура 2 е отразен процеса в който се развива НП. Свързващото в трите равнища: индивидуално, групово и орга-

низационно са ценностите които се преследват. Не е възможно да се очаква устойчиво поведение, ако има явно несъот-

ветствие между отделните равнища. Приемането на организационната и груповата норма от индивида е необходимо условие за ефективно управление.

Изследователи<sup>15</sup> в областта на организационното поведение разглеждат нормирането като етап от развитието на групата. Е. Коцев приема, че на този етап „установените правила са относително ясни за всеки и екипът (групата) може да започне да върши продуктивна работа и да носи полза за организацията“. Авторът приема предложеното от И. Иванов<sup>16</sup> деление на поведенчески норми и норми за ефективност.

За да изпълни функциите си на общо правило за поведение НП се проявява в определена структура. Тъй като НП не може да излезе извън границите на правната норма, между структурите на двете има сходство. В своите изследвания Л. Мукова<sup>17</sup> приема структурата предложена от А. Олейник<sup>18</sup>:

-„Атрибути (определят задължените лица, върху които се разпростира действието на нормата);

-Фактор на задълженост (може, длъжен или не длъжен);

-Цел;

-Условия при които действа нормата;

-Санкции (юридически, социални);”

Това е едно широко представяне на структурните елементи, което предполага вариативност в съчетаването им. За целите и задачите на организационното управление можем да се придържаме към класическата структура за правна норма<sup>19</sup> адаптирана към НП:

- Предписание – това е дължимото поведение;

- Съдържание – това е явното поведение;

- Санкция – това е оценка на явното поведение;

Тази постановка на елементите в структурата на НП я прави универсална за дейностите в организацията. Лесна за разбиране и приемане от членовете на организацията тя елиминира съпротивата при налагането ѝ и дава възможност за интерпретиране според необходимостта.

### **Заключение**

В обобщение на изложеното до тук може да се каже, че организационното развитие е свързано с индивидуалното поведение. НП дава насоките в които индивида да изгради своето поведение, помага му да се ориентира в една нова и непозната за него среда – организацията. Функцията на НП като регулатор се проявява в осъзнатия избор на индивидите.

<sup>15</sup> За подробности вж. Коцев, Е. Организационно поведение, Русе, 2008, с. 64. Христова Т., Л. Кожухарова, Мениджмънт на човешките ресурси, Варна: изд. „Наука и икономика“, ИУ-Варна, 2002, с. 40.

<sup>16</sup> Иванов, И. и др. Основи на мениджмънта, В. Търново, 1999, с. 344-345.

<sup>17</sup> За подробности виж. Мукова, Л. Взаимоотношения, между икономиката, държавата и правото (теоретични преценки), София, 2012, с.300.

<sup>18</sup> Олейник, А. Институциональная экономика, Инфра-М, Москва, 2002, с. 44.

<sup>19</sup> Стефанов, Г. Основи на гражданското право, Абагар, В. Търново, 2007. с. 30.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Андреева, М. Основи на управлението, Варна, 2003.
2. Андреева, М. Еволюция на управленската наука и управленското мислене, 1997.
3. Георгиев, Н., В. Ганева. Икономическа социология, Свищов, 2013.
4. Дилова, М. и колектив. Речник по психология, София, 1989.
5. Донъли, Дж., Гибсън, Дж., Иванчевич, Дж. Основи на мениджмънта, София, 1997.
6. Емилова, И., Хр. Сирашки. Фирмена култура, Свищов, АИ, 2013.
7. Иванов, И. Основи на мениджмънта, В. Търново, 1999.
8. Костова, М. Латински език, София, 2004.
9. Коцева, С. Етикеция за бизнес секретарки, ИКО-ИНТЕЛЕКТ, София, 1992.
10. Коцев, Е. Организационно поведение, Русе, 2008.
11. Стефанов, Г. Основи на гражданското право, Абагар, В. търново, 2007.
12. Мукова, Л. Взаимоотношения, между икономиката, държавата и правото (теоретични преценки), София, 2012.
13. Христова, Т., Л. Кожухарова, Мениджмънт на човешките ресурси, Варна, 2002.
14. Журавлев, В., Н. Калупов, А. Сухарев. Мировой опыт в управлении персоналам, Москва, 1998.
15. Олейник, А. Институциональная экономика, Инфра-М, Москва, 2002.
16. Parks, C. Group norms//Encyclopedia of Leadership, SAGE Publications, 2004.
17. Skinner, B. The behavior organisms, New York, 1938.