**Факултет по педагогика**

**Социални дейности**

***Еволюция на управленската мисъл – поведенческа школа***

**Изготвил:** Милан Тодоров Соколов

**Фак. Ном: 820096**

***Управление. Еволюция на управленската мисъл***

Уп­рав­ле­ни­ето ка­то на­ука се раж­да в на­ча­ло­то на XX век и е про­дукт на обек­тив­но обусло­ве­ни про­це­си в раз­ви­ти­ето на ико­но­ми­ка­та и об­щес­т­ве­ния жи­вот. Уп­рав­ле­ни­ето въз­ник­ва от ко­опе­ра­ци­ята на тру­да, ко­ято съ­щес­т­ву­ва от дъл­бо­ка древ­ност. То съпътства ево­лю­ци­ята и раз­ви­ти­ето на чо­веш­ко­то об­щес­т­во. Уп­рав­ле­ни­ето ка­то на­ука не въз­ник­ва то­га­ва, ко­га­то се наб­лю­да­ва пле­мен­на­та ор­га­ни­за­ция, за­що­то ма­ща­би­те на съв­мес­т­на­та чо­веш­ка дейност са би­ли ог­ра­ни­че­ни и е би­ло въз­мож­но от­дел­ни­ят чо­век да уп­рав­ля­ва съв­мес­т­на­та тру­до­ва дейност. Ако е има­ло ня­как­ви зна­ния на ба­за­та на опи­та, то то­ва са би­ли зна­ни­ята на ста­рейши­на­та, на пле­мен­ния вожд, на ко­го­то са се под­чи­ня­ва­ли.

На­ми­рат се но­ви и но­ви тех­но­ло­ги­чес­ки спо­со­би, за да се стиг­не до индустриалното об­щес­т­во, къ­де­то ця­лос­т­ни­ят про­цес на тру­до­ва дейност се раз­ч­ле­ня­ва тол­ко­ва мно­го, че в об­щес­т­ве­на­та ор­га­ни­за­ция ста­ва не­въз­мож­но хо­ра­та да жи­ве­ят един без друг, без да си раз­ме­нят про­дук­ти и ус­лу­ги, ко­ито все­ки са­мос­то­ятел­но произвеж­да. Чо­веш­ки­те пот­реб­нос­ти са ком­п­лек­с­ни. Мо­дер­но­то об­щес­т­во е на­ре­че­но ин­дус­т­ри­ал­но, за раз­ли­ка от пре­диш­ния етап - аг­ра­рен. Съв­ре­мен­но­то об­щес­т­во е много­ли­ко, но глав­но фор­ми­те на ор­га­ни­за­ция се де­лят на об­щес­т­ва или сис­те­ми, в осно­ва­та на ко­ито стои па­зар­но­то сто­пан­с­т­во и цен­т­ра­ли­зи­ра­но (ко­лек­тив­но) стопанство, уп­рав­ля­ва­но от един цен­тър.

В ин­дус­т­ри­ал­но­то об­щес­т­во в цен­тъ­ра на внима­ни­ето е уп­рав­ле­ни­ето на производ­с­т­во­то. Оп­ре­де­ля­щи­ят фак­тор е уп­рав­ле­ни­ето на хо­ра­та, тъй ка­то хо­ра­та са тези, които уп­рав­ля­ват ве­щи­те. Уп­рав­ле­ни­ето съсредоточа­ва вни­ма­ни­ето си вър­ху хора­та и от­но­ше­ни­ята, ко­ито се съз­да­ват меж­ду хора­та и ве­щи­те. В ин­дус­т­ри­ал­но­то общес­т­во уп­рав­ле­ни­ето има за ос­но­ва па­зар­ния обмен, а не на­ту­рал­ния об­мен (бар­тер), раз­ви­ва­що­то се про­из­вод­с­т­во и спра­вед­ли­во­то раз­п­ре­де­ле­ние на съз­да­де­ния про­дукт. На ба­за­та на пос­лед­но­то са се фор­ми­ра­ли течени­ята ли­бе­ра­ли­зъм и ко­лек­ти­ви­зъм. За да мо­же ед­но уп­рав­ле­ние да бъ­де ефективно, тряб­ва да има раз­би­ра­тел­с­т­во меж­ду субекти­те и обек­ти­те на уп­рав­ле­ни­ето. Уп­рав­ле­ни­ето е об­щес­т­ве­но от­но­ше­ние - отноше­ние на хо­ра­та спря­мо осъ­щес­т­вя­ва­не­то на уп­рав­лен­с­ка­та фун­к­ция, а нейно­то уп­раж­ня­ва­не е свър­за­но с ос­нов­но­то производстве­но от­но­ше­ние.

По­ява­та на про­це­са на уп­рав­ле­ние е свър­за­но със са­мия про­цес на тру­да, с неговите про­ме­ни. Цел­та, ко­ято прес­лед­ва уп­рав­ле­ни­ето, е организация ка­то об­щес­т­вен ин­с­ти­тут, е ко­ор­ди­ни­ра­не­то на ре­зул­та­ти­те, кон­т­рол и оцен­ка на тру­до­ва­та дейност, с ог­лед пос­ти­га­не­то на об­ща­та цел, в име­то на ко­ято е съз­да­де­на ор­га­ни­за­ци­ята. Внимани­ето е на­со­че­но към крайни­те ре­зул­та­ти, ко­ито са про­дукт на ор­га­ни­зи­ра­на­та чо­веш­ка дейност. За да мо­же ус­пеш­но да ра­бо­ти организаци­ята, е не­об­хо­ди­мо на вхо­да й да пос­тъп­ват оп­ре­де­ле­ни ре­сур­си, ко­ито от един вид се прев­ръ­щат в друг. Съществува ця­лос­тен тех­но­ло­ги­чен про­цес. Организацията има из­ход, кой­то е резултатът от дейнос­т­та на ор­га­ни­за­ци­ята. За­да­ча­та на уп­рав­ле­ни­ето е от при­вид­ния ха­ос да се съз­да­де ред. То­ва мо­же да ста­не, ка­то се целе­на­со­чи дейнос­т­та на хо­ра­та по оп­ре­де­лен на­чин. Мяс­то­то, къ­де­то ста­ва то­ва, е орга­ни­за­ци­ята. Тя се съз­да­ва от хо­ра­та, ко­ито из­вър­ш­ват всич­ки про­це­си, за да по­лу­чат един пред­ва­ри­тел­но на­бе­ля­зан резултат. Уп­рав­ле­ни­ето е не­що външ­но спря­мо системата, в ко­ято про­ти­ча да­де­ни­ят про­цес.

Влас­т­та, ко­ято при­те­жа­ва ръ­ко­во­ди­те­лят, е власт, ко­ято му е да­де­на от организаци­ята. Влас­т­та се ре­али­зи­ра пос­ред­с­т­вом управле­ни­ето. Уп­рав­ле­ни­ето е въздейс­т­вие на обек­тив­ни­те фак­то­ри, при ко­ито про­ти­ча тру­до­ва­та дейност. На­ла­га се да се уп­рав­ля­ват и фак­то­ри­те, от ко­ито за­ви­си дейнос­т­та на ор­га­ни­за­ци­ята. Мно­го по-труд­но се уп­рав­ля­ва са­мо­то по­ве­де­ние на хо­ра­та, отколкото ма­те­ри­ал­ни­те фак­то­ри. Управ­ле­ни­ето е фун­к­ция на ком­би­ни­ра­ния труд. То е ед­на обек­тив­на ха­рак­те­рис­ти­ка на ед­ро­то об­щес­т­ве­но про­из­вод­с­т­во. Пър­ви­те промишле­ни ор­га­ни­за­ции са би­ли мал­ки и то­зи, кой­то е бил соб­с­т­ве­ник, е уп­рав­ля­вал сам. Пос­те­пен­но ста­ва от­де­ля­не на ка­пи­та­ла от соб­с­т­ве­нос­т­та. По­явя­ват се мениджърите. В раз­ви­ти­ето на те­ори­ята на ме­ни­дж­мън­та мо­гат да се от­к­ро­ят ня­кол­ко ос­нов­ни пе­ри­ода:

1) ***Ра­нен (от на­ча­ло­то на сто­ле­ти­ето 1925 - 1926 г.)*** - съ­еди­не­ни са в ед­но ли­це собс­т­ве­ни­кът и уп­рав­ля­ва­щи­ят. Уп­рав­лен­с­ка­та над­с­т­рой­ка във фир­ма­та е ми­ни­мал­на, ра­бот­ни­кът ес­тес­т­ве­но про­ти­вос­тои на соб­с­т­ве­ни­ка. То­зи пе­ри­од в раз­ви­ти­ето на индус­т­ри­ал­но­то об­щес­т­во е свър­зан с име­то на Фре­де­рик Тейлър и не­го­ва­та те­ория за на­уч­но уп­рав­ле­ние. Глав­но­то вни­ма­ние в раз­ви­ти­ето на те­ори­ята на уп­рав­ле­ни­ето е със­ре­до­то­че­но във фор­ми­ра­не­то на ос­нов­ни прин­ци­пи за ра­ци­онал­но­то из­г­раж­да­не на уп­рав­ле­ни­ето.

2) ***По­ява на круп­ни­те мо­но­по­ли (про­дъл­жа­ва до 1950 г.)*** - соб­с­т­ве­ни­ци­те предоставят фун­к­ци­ите на уп­рав­ле­ние на сво­ите ме­ни­джъ­ри. То­зи пе­ри­од е свър­з­ван с обоб­щес­т­вя­ва­не на про­из­вод­с­т­во­то, с кон­цен­т­ра­ция на ка­пи­та­ли­те. Фор­ми­ра се специален апа­рат за уп­рав­ле­ние и се съз­да­ва на­ука­та за ме­ни­джъ­ри­те. Усъ­вър­шен­с­т­ват се ме­то­ди­те на ор­га­ни­за­ци­он­но уп­рав­ле­ние в кор­по­ра­ци­ите и фор­ми­те на ор­га­ни­за­ция. Пред­с­та­ви­те­ли са Макс Ве­бер и шко­ла­та “Чо­веш­ки от­но­ше­ния”.

3) **Съв­ре­ме­нен (от на­ча­ло­то на 1950 г.)** - той е свър­зан с ус­лож­ня­ва­не на управлени­ето, с усил­ва­не на кон­ку­рен­ци­ята на вът­реш­ни­те и външ­ни­те па­за­ри, с по-ната­тъш­на­та кон­цен­т­ра­ция на про­из­вод­с­т­во­то, с на­уч­но-тех­ни­чес­ка­та ре­во­лю­ция, със за­си­ле­но­то учас­тие и на­ме­са на дър­жа­ва­та в ико­но­ми­чес­кия жи­вот на дър­жа­ва­та. Разши­ря­ват се меж­ду­на­род­ни­те връз­ки и кон­так­ти, по­явя­ват се транс­на­ци­онал­ни­те ком­па­нии. Усъ­вър­шен­с­т­ват се фор­ми­те на фун­к­ци­они­ра­не­то на ак­ци­онер­ния ка­пи­тал, по­явя­ват се хол­дин­ги­те - ор­га­ни­за­ци­он­ни фор­ми, ко­ито не са би­ли из­вес­т­ни до то­зи момент.

***Бихейвиоризъм и Поведенческа школа***

Периодът от 1930г до днес се характеризира с бихейвиоризма и е свързан с усилията да бъдат превъзмогнати ограниченията на подходите, характерни за класическия период. На тази основа се развиват два основни нови подхода.

***Подход на човешките отношения (1930 -1950г).*** 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.

Освен Елтън Мейо, предтставители на школата на човешките отношения са Мери Фолет, Ейбрахам Маслоу, Мак Грегър, Ликърт, Крис Аргирис и др.

***Поведенчески подход (1950 – до днес).***

Представители на Поведенческата школа са Бъръс Скинър и Алберт Бандура.

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 апробирани научни подходи в изследването на човешкото поведение. Презумпцията 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.

Основната теза е, че ефективността на организацията може да се повиши само ако се повиши ефективността на човешките ресурси, а това предполага ръководството да оказва помощ на работниците за осъзнаване на собствения им потенциал и за развитие на собствените им възможности. Поведенските науки изучават теми като междуличностни отношения, социално взаимодействие, лидерство, власт, авторитет, комуникации и т.н.

Един от представителите на тази школа е Бъръс Скинър. Той е американски психолог-бихейвиорист. Скинър получава докторска степен от Харвард. Неговата първа книга отразява резултатите от няколкогодишни изследвания върху бели плъхове в апарат, който той създава и нарича камера за оперантно обуславяне. Този апарат е модифициран за изучаване на поведението на разнообразни биологични видове, включително гълъби, маймуни и хора. Скинър приема напълно обективен подход към психологията и силно вярва в предвиждането и контрола на поведението. Според него то не е каприз, а е напълно детерминирано. Той е считан за водещия бихейвиорист и е създал една от най-основните теории за ученето на XX век.

Според него не е нужно да се използват психически структури за обяснение поведението на личността. Тъй като те не могат да се наблюдават непосредствено. Личността това е натрупан набор от заучени модели на поведение при това външното обкръжение е ключов фактор влияещ върху човешкото поведение следователно, за да обясним поведението е необходимо да проверим какви условия от външната среда са повлияли върху него. Така практическата цел за мениджърите е да манипулират променливите на външната среда, които са независими променливи от гледна точка на личността и да прогнозират и измерват поведенческата реакция на тези променливи. При това следва да се има в предвид закона за ефекта на Торндайк според който – човек възпроизвежда образци или модели на поведение последствията от които възприема като положителни (благоприятни) за себе си и се стреми да не допуска образци на поведение последствията от които възприема като негативни следователно мениджърите могат да влияят върху поведението на подчинените като манипулират предполагаемите последствия.

Промяна на поведението чрез подкрепление. Като подкрепление се разглежда това което може да повиши интензивността на съответната реакция. Подкреплението усилва това поведение, което следва. Съществуват 4 типа на подкрепление.

1. ***Положително подкрепление или предоставяне на положителен стимул****.* Като положително подкрепление се разглежда всеки фактор, който усилва честотата на възникване на необходимата реакция. Така например, паричното възнаграждение за добре свършената работа е положително подкрепление. Освен паричното възнаграждение като форма на положително подкрепление, могат да се използват финансови стимули като похвала, признаване на заслугите, допълнителен отпуск, различни подаръци и други.
2. ***Наказание или предоставяне на отрицателен стимул*** – поведенската реакция отслабва; наказанието е средство за премахване на нежелателно поведение. Характерно за наказанията е, че тяхното действие продължава и след тяхното отстраняване. Редица изследвания сочат, обаче, чe използването на наказанията като стратегия за контрол над поведението води до поражение и на двете страни - когато наказанието не е твърде сурово, нежеланото поведение се появява отново. А когато наказанието е твърде сурово (за да е ефективно) се появяват странични ефекти като ненавист и жажда за отмъщение.
3. ***Негативно подкрепление*** - представлява стимулиране на желателно поведение чрез отстраняване на отрицателен стимул (наказание). Благодарение на това отстраняване се повишава вероятността за повторение на желателното поведение. Например, работникът започва да работи по-старателно, за да избегне порицанията от страна на мениджъра.
4. ***Затормозяване или затихване*** - отстраняване на нежелателно поведение чрез оттегляне на положителен стимул (отказ за повишаване в длъжност, намаляване на премии, намаляване на заплащането на труда) – по този начин се намалява вероятността за повторение на нежелателното поведение.

Според Скинър поведението може да се управлява, като се прави избор каква реакция да се подкрепя и какъв режим на подкрепление да се използва. Режимът на подкрепяне може да се построи предварително се задава определен времеви интервал или определен интервал от реакции за осъществяване на подкрепленията. При времевия интервал, подкрепленията се проявяват през определен промеждутък от време. При интервала от реакции подкрепленията се появяват след като са изпълнени определен брой реакции. При него подкрепленията могат да се осъществяват във фиксиран режим - винаги след определен интервал от време или след определен брой реакции. Могат да се осъществяват и в променлив режим – след различен интервал от време или след различен брой реакции.

Техниките на подкрепяне могат или да насърчат желаното поведение, или да елиминират нежеланото поведение. Те могат също да се прилагат активно или пасивно.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Цел** | | |
| **Прилагане** | **Да насърчава** | **Да елиминира** |
| Активно | Позитивно | Наказание |
| Пасивно | Негативно | Затихване |

Модификацията на поведението може да се осъществи чрез следния пет-етапен процес, осъществяван от ръководителите:

1. Идентифициране и определяне на конкретното специфично поведение.
2. Измерване и определяне на случаите на наблюдаваното поведение – дали се увеличава, намалява или остава без промяна.
3. АВС – анализ на наблюдаваното поведение. Разкриват се предпоставките на поведението, на последствията, като се цели определянето на реалния проблем.
4. Избор на стратегии, чрез които да се усилят желателните типове поведение и да се намалят нежелателните типове поведение. Възможните стратегии са: позитивно подкрепление (награда), негативно подкрепление (отказ от наказ при наличие на желателно поведение), наказание, затихване (отказ от положително подкрепление).
5. Оценка - проследяване на промените в поведението след прилагането на програмата за действие и при необходимост внасяне на промени в програмата за действие.

Основните критики на теорията за модификация на поведението се основават преди на това, че под влияние на подкрепленията не се осъществява реално изменение в поведението, а индивидът временно променя поведението си, така че да получи желаните възнаграждения. А след като подкреплението се прекрати, настъпва затихване и желателното поведение повече не се проявява.

Ерих Фром също критикува Скинър в своята книга "Анатомия на човешката деструктивност": "В основата си Скинър е наивен рационалист, който не зачита човешките наклонности. В противовес на Фройд той не е впечатлен от силата на наклонностите, но вярва, че човек се държи винаги така, както личният му интерес го изисква. Действително цялостният принцип на необихейвиоризма е, че личният интерес е толкова мощен, че чрез обръщането към него - главно под формата на възнаграждаване на индивида от средата за действието в желания смисъл - поведението на човека може да бъде напълно предопределено. Накратко, необихейвиоризмът се основава на същината на буржоазния опит: първенството на егоцентричността и собствения интерес над всички други човешки наклонности."; "Скинър препоръчва ада на изолирания и манипулиран човек на кибернетичната епоха като рай на напредъка. Той притъпява нашите страхове по отношение на това накъде отиваме,като ни казва, че няма защо да се страхуваме; че посоката, по която е поела индустриалната система, е същата, за която са мечтали великите хуманисти, като изключим, че тази посока вече е научно обоснована. При това теорията на Скинър звучи вярно, защото тя е (почти) вярна за отчуждения човек от кибернетичното общество. Накратко, скинеризмът е психологията на опортюнизма, преоблечена като нов научен хуманизъм."

Основен представител на социално-когнитивната теория е Алберт Бандура (1925). А. Бандура завършва аспирантура в Университета в Айо работи'като професор в Станфордския университет; бил е презид' на Американската Психологическа асоциация. По-известни книги Бандура са: "Принципи на модификацията на поведението" (196 Теория за социалното учене (1977) и други.

Първата крачка по посока на разчупване на строгата бихейвиористична парадигма се свързва с името на А. Бандура. Бандура създава теорията за социалното учене - теория, интегрираща оперантното и респондентното учене със символните когнитивни процеси. Опирайки се на явлението учене чрез наблюдение, теорията приема, че усвояването на дадено поведение може да се осъществява и просто като резултат от когнитивни процеси.

С тези свои идеи Бандура подготвя сцената за разработването на нов клиничен подход, а именно когнитивно-поведенческата терапия. В самото начало на прехода от поведенческа към когнитивно-поведенческа терапия много изследователи продължават да вярват, че поведенческите актове имат по-силно влияние от чисто вербалните върху когнитивните процеси. Те използват поведенчески техники и в същото време все повече започват да се убеждават, че за да бъде повлияно върху човешкото поведение или емоции, трябва да бъдат променени убежденията на индивида.

Според Бандура всеки човек си поставя собствени цели и работи за тяхното постигане като въвежда и определени средства за самоподкрепление – това са вътрешни оценъчни реакции от типа на похвала или чувство за вина да несвършена работа. Особено място в теорията на Бандура заема Концепцията за самоефективноста – за представата на индивида за собствената способност да действа успешно в конкретни ситуации. Според него, индивидите с висока оценка за самоефективност (самооценка) постигат успех, тъй като избират най добрите възможности, управляват ситуацията – неутрализират препятствията, сами си набелязват цели и упорито се стремят към тяхното постигане. Решават проблеми по творчески начин, учат се от грешки, разчитат на успех. За разлика хората с ниска самооценка, които постигат неуспехи, тъй като са пасивни избягват трудни задачи, не предприемат и най-слаби усилия. Определя ги като съсредоточени върху собствените недостатъци, обезкуражаващи се от неуспеха, като го обясняват с липса на способности или късмет.

Социално-когнитивната теория придава особено значение социалните причини за поведението и на когнитивните мислителни процеси за всички аспекти на функционирането на човека – мотивация, емоции и действия. Первин и Джон посочват, че представителите на социално-когнитивното направление се опитват да преодолеят традиционното разделение между бихевиористките и хуманистичните представи за човека в психологията на личността. Тези психолози са бихевиористи в своето пристрастие към системното изследване на човешкото поведение, но те са хуманисти в своето подчертаване на възможностите на човека да влияе върху своята съдба и да се развива в установените за него биологични граници. Техният разрив с традиционната теория за ученето намира израз в признаването на ролята на когнитивните процеси и в предположенето, че обучение може да се осъществява и в отсъствие на външни възнаграждения.

Основната теза на социално-когнитивната теория е, че поведението на човека не е продукт само на външни възнаграждения и наказания. Всеки човек притежава самореактивни способности, които му позволяват да осъществява известен контрол над своите собствени чувства, мисли и действия. Така поведението се регулира от взаимодействието на самоиндуцирани и на външни източници на влияние. Поведението на човека като цяло се осъществява в отсъствие на непосредствено външно подкрепление. То се намира под контрола на самоподкреплението. То е процес, при който хората установяват за себе си определени стандарти за на поведение и реагират на своите собcтвени действия чрез самовъзнаграждения или самонаказания.

Според социално-когнитивната теория всеки човек формира собствени цели, които са свързани със способността да предвижда бъдещето, както и със способността за самомотивация. Целите позволяват на хората да организират поведението си през продължителни периоди от време. Целите на човека са организирани в система, която обаче не е строго фиксирана. Според теорията на Бандура, човек може да променя своите цели в зависимост от това, какво е важно за него в конкретния момент или какви възможности възникват в обкръжението.

Социално-когнитивната теория засяга също понятията компетенции или навици, които владее съответният индивид. Те включват едновременно и начини на мислене, и навици за практическо решаване на житейски проблеми. Като човек може да бъде компетентен в оппределени сфери на дейност и да не бъде компетентен в други сфери на дейност.

Тъй като поведението се поддържа от очакванията или от прогнозираните последствия, а самите очаквания са резултат от когнитивни процеси, хората са в състояние да преддвидят последствията преди да извършат определено действие. В раммките на тази теория се предполага, че хората имат вътрешни стандарти за оценка на своето поведение и на поведението на другите. Тези стандарти задават целите, които човек се стреми да постигне, както и подкрепленията, очаквани от вън или от самия себе си. Предполага се също така, че процесът на самоподкрепление е особено важен за поддържане на дейността за продължителен период, когато отсъстват външни подкрепления. Чрез вътрешните самоооценъчни реакции от типа на похвали и чувство за вина, индивидите награждават себе си за следване на своите стандарти или наказват себе си за тяхното нарушаване.

Хората се различават по стандартите, които приемат за себе си, но общото между тях е, че предусещането на удоволетвореността от постигането на желания резултат и очакването за неудоволетвореност при неуспешни действия е мощен стимул за действие.

Стандартите и очакваните последствия обясняват целенасоченото поведение на индивидите. Така, хората се разглеждат като проактивни, а не като реагиращи - те създават свои собствени стандарти и поставят свои собствени цели, а нe просто реагират на изискванията на външната среда. Благодарение на способността на човека да поставя собствени стандарти и да осъществява самоподкрепа, става възможна съществена саморегулация или самоуправление на дейността. Човек може да установява цели за бъдещето и да има власт над своята съдба.

Концепцията за самоефективността – отнася се до представата на индивида за своята способност успешно да действа в конкретни ситуации, за самовъзприятието на индивида за това, доколко той е способен да се справя с проблемите, които възникват. Тази представа влияе върху това към каква дейност се ориентира индивидът, колко усилия влага за решаването на възникнали проблеми, колко дълго запазва своята настойчивост при изпълнението на различни задачи, какви емоционални реакции възникват в процеса на решаването на различни проблеми или на изпълнение на различни задачи.

Представите за собствената ефективност оказват влияние върху моделите на мислене, мотивацията, резултативността и емоциите. Хората, които предполагат, че ще могат да се справят с дадено задание, такива с висока самооценка, изпълняват това задание по-добре, в сравнение с тези, които които предварително са имали нагласата, че няма да се справят, такива с ниска самооценка.

За организационното повеедение е важно, че редица изследвания показват ясна взаимозависимост между самоефективноcтта и трудовите показатели и между самоефективността и способноcтта да се запазва спокойсствие при стресови ситуации. Работниците с висока самоефективност или висока самооценка, по-настойчиво се стремят към постигането на целите, по-успешни са при реализацията на целите и по-рядко допускат да бъдат стресирани. Оценката на собствените постъпки се влияе от предшестващото поведение и от критериите (хората), избрани за сравнение. Хората се стремят да повишават стандартите за изпълнение след постигане на успех; стандартите за изпълнение се снижават до по-реалистично ниво в резултат на повтарящи се неуспеехи.

Следователно, за повишаване на самооценката на работещите в организацията, от значение е мениджърите да възлагат такива задачи на своите подчинени, които да им позволяват те постепенно да увеличават своята самооценка. От особено значение е и предоставянето на своевременна обратна връзка за постигнатите успехи, като това не само повишава самооценката, но и повишава интереса към извършваната работа.

Приложението на теорията на Бандура в производството може да се изрази със следната таблица:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Източници на ефективност** | **Обратна връзка** | **Поведение - характеристики** | **Резултат** |
| Минали и настоящи успехи  Резултативност на други хора  Обществено мнение и самоубеждение  Емоционално състояние | Висока вяра в своята самоефективност | Да утвърждаваш себе си – да избираш най-добрите възможности  Да управляваш ситуацията – да избягваш или неутрализираш препятствия, да набелязваш цели  Да планираш, практикуваш, подготвяш  Да се стремиш упорито към целта  Творчески да решаваш проблемите, да се учиш от грешките  Да разчиташ на успех | Успех |
| Ниска вяра в своята самоефективност | Да си пасивен  Да избягваш трудните задачи  Скромни стремежи и ниска привързаност към работата  Да си съсредоточен върху собствените си недостатъци  Да избягваш работата и да изпитваш обезкураженост поради неуспеха  Да обясняваш неуспеха с липса на способности и късмет  Да намираш извинения за неуспеха  Да се безпокоиш, да изпитваш стрес, да изпадаш в депресия. | Неуспех |

За усъвършенстването на упревлиението, теорията на Бандура има особено значение, което се изразява в това, че се подчертава, че поведението на индивида се влияе както от личностните характеристики, така и от обкръжаващите условия. Тъй като според тази теория, индивидите с висока самооценка постигат много по-високи резултати в своята работа, мениджърите могат да подпомогнат служителите да се справят по-добре със своите задания, като създават условия за повишаване на тяхната самооценка. Това те могат да осъществят като насърчават поставянето на собствени цели, насърчават повишаването на степента на самоконтрол, предоставят своевременна обратна връзка за постигнатите резултати, предоставят подходящи модели за подражание и други.

***Практическо приложение***

В българските фирми се наблюдава по-широко използване и прилагане на теорията за модификация на поведението на Скинър, отколкото задълбоченото виждане на Бандура. Вероятно това се дължи на сравнително по-лесното й прилагане, понякога и несъзнателно от страна на мениджмънта, като се използват активно подкрепяне и наказание.

Заключенията, които правя са на база управлението във фирмата, в която работя. Мениджърското поведение мога да отнеса изцяло към теорията на Скинър. Това отношение до голяма степен ограничава мен и останалите служители в целите, работата, идеите ни.

Фирмите, които залагат на добрия мениджмънт би трябвало да се насочат към теоретичните възгледи на Бандура и да погледнат на служителите си от друга страна. Това, обаче е осъществимо, само в една съвременна и разкрепостена стопанска организация, даваща свобода на идеите, възможност за самореализация на кадрите си.

***Заключение***

Днес, когато в нашия обществен и икономически живот се извършват гигантски промени, проблемите на управлението на организацията, особено стопанската, се превръщат в ключови фактори за успеха или провала на реформите. Несъмнено осъществяването на значителни изменения в обществения и икономическия живот изисква дълбоко познаване на принципите и законите на организационното развитие. Нарушаването на тези принципи и закони чрез небалансирани управленски дейсвия означава разкъсване и разрушаване на организационната и социалната тъкан с всички негативни последствия за по-нататъшния прогрес и обществена динамика.

За съжаление, у нас все още властва виждането за организацията като материален феномен, като сбор от сгради, машини, технологии и едва в последна сметка - от хора. Дългогодишната човешка практика доказва, че ние трябва да проникнем от съзнанието за организацията, преди всичко като човешки феномен.

Именно разбирането за човешкия характер на организацията, създава онази концептуална основа, която ни позволява успешно да управляваме вътрешноорганизационните взаимодействия, както и взаимоотношенията с външната среда, дава възможност да мотивираме хората за постигане на максимални резултати и разкриване на творческия им гений.

***Използвана литература:***

1.Милчева Г., Г. Куртева, В.Славянска, Основи на управлението, Габрово, Експрес, 2008.

2.Донъли, Дж. Основи на мениджмънта. С,.1997, част l-1

3. Пар­кин­сън, Рус­тон­джи, Са­пър “Го­ле­ми­те идеи в ме­ни­дж­мън­та”, Со­фия, 1993

4.Ангелов, А. Основи на мениджмънта. С.,1998, тема 2