

Д-р Ивайло Стоянов*

САНКЦИИ И НЕЕТИЧНО ПОВЕДЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ ФАКТОР В УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Разгледани са въпроси, свързани със санкциите и неетичното поведение на човешкия фактор в управлението на организацията. В това отношение е потърсена връзка между поведението, възлагането и изпълнението на фирмените цели и ефекта, който се поражда при липсата на позитивни резултати. Представени са възгледи за промяна на поведението и насоките, които водят до възнаграждения или санкции. Въз основа на действията на ръководителите и изпълнителите в организацията е направен анализ на тяхното поведение – как прилагат и приемат санкциите. Показани са варианти за неетично поведение на кадрите, нуждата от санкциониране и ефектът от неговото приложение.¹

JEL: M11; M12

Съвременните организации са изправени пред нови предизвикателства в бизнеса, изискващи гъвкаво приспособяване към средата и ресурси за ефективно управление. Като основен компонент на организационните процеси и дейности човешкият фактор се оказва изключително важен за фирмените промени, но още по-трудно е, когато хората трябва да се адаптират към целите на управлението. В този контекст кадрите заемат определено поведение, което невинаги съвпада с организационните ценности или методите на работа на висшестоящите. Това принуждава последните да предприемат различни действия за коригиране на отклоненията и за постигане на желано поведение, което да съвпада с фирмената култура и ценностите (нормите) на групата.

I.

Могат да се открият две глобални философии, които са в основата за изследване на санкциите – *утилитаризъм (полза)* и *ретрибуция (наказание)*. От съществено значение за първата философия е моралната стойност в поведението, което води до някаква полза, дори и да се отклонява от стандарта (правилата). В литературата се лансират *два възгледа*, формиращи утилитарната концепция към санкциите – *на възпирането* и *на игнорирането на определено поведение*.² Към *първия възглед* се подхожда с разбирането, че поведението на личността изисква сравнителен анализ, в рамките на който да се

* СА „Д. А. Ценов” – Свищов, катедра „Мениджмънт”, istoyanov@uni-svishtov.bg

¹ Ivaylo Stoyanov, PhD. SANCTIONS AND UNETHICAL HUMAN FACTOR BEHAVIOR IN CORPORATE MANAGEMENT. *Summary*: The highlighted issues focus on sanctions and unethical human factor behavior in corporate management, looking for the relation among behavior, assignment and implementation of business objectives and the effect resulting from the lack of positive results. Concepts are presented on the change of conduct and the trends leading to remunerations or sanctions. The activities of the managers and the employees are analysed in view of their behavior – how the sanctions are applied and accepted by them. Various examples of unethical conduct of staff, the sanctioning need and the effect of its requirement are demonstrated.

² Вж. Carlsmith, Darley, Robinson, 2002.

установи дали негативите страни в поведението надвишават позитивните. Тогава санкцията има за цел да намали вероятността това негативно поведение да се повтори отново.³ Разбирането е широко разпространено в социалните науки и е основна тема в бихейвиоризма, където въпросът за *награда или санкция на кадрите* е пословичен и е обект на изследване от десетилетия насам. Интересът към тази проблематика се формира от концепцията за подсилването и оперантната теория на човешкото поведение. В основата на тези научни направления е залегнала идеята за *оценка на една или друга ситуация в поведението (стимул-реакция), която е подходяща или не в конкретни условия, т.е. изискваща поощрение или санкция (наказание)*.⁴

Другият възглед за *игнориране на нежелано поведение* в утилитарната концепция се отнася до такова поведение, което няма да се толерира. Той е сходен с първия, като разликата е, че неетичното поведение напълно се премахва, без да се търси опция за реабилитация. Този възглед има радикален характер, например уволнение на кадрите, т.е. поведение, което е проблемно и не трябва да се повтори отново.⁵

При втората философия, където санкциите се разглеждат като наказание (възмездие) за непристойно поведение, потърпевшият трябва да заплати цената на извършеното нарушение. Този подход е характерен предимно за съдебната система и рядко се прилага (в такъв вид) в организационна среда. Ако го има, той трябва да е пропорционален на нарушението, *т.е. санкцията да не е по-тежка от вината*.

При ретроспективен преглед на научната литература по проблема може да се установи, че повечето изследователи интерпретират санкциите в организацията като *негативно явление (реакция)* в поведението на кадрите.⁶ Лансира се идеята, че санкциите и ефектът, който оказват, са не толкова позната област на изследване в организационната теория.⁷ Подходът, чрез който мениджърите могат да повлияят върху поведението на кадрите, се разглежда в *теорията на научаването, която води и до промени в нагласите*. Що се отнася до санкциите, те възникват *от ефекта на когнитивния дисонанс* – дискомфорта, настъпващ в поведението на личността в *резултат от две несъвместими разбирания към определена ситуация. Налице е несъответствие между действието и поведението, което може да доведе до несъвпадение на интересите и различно оценяване на изпълнението*.

Промяната на поведението в организацията е естествен процес, който се налага от различни обстоятелства, в основата на които е залегнала потреб-

³ Вж. Nagin, 1998.

⁴ Основна заслуга в тези направления имат изследователи като И. Павлов, Е. Thorndike, В. Skinner, А. Bandura и много други.

⁵ Вж. Zimring, Hawkins, 1995.

⁶ Вж. Solomon, 1964; Luthans, Kreitner, 1973; Miltenberger, 2012.

⁷ Вж. Miner, Brewer, 1976; Arvey, Ivancevich, 1980.

ността от адаптиране към конкретна ситуация. Знанията и уменията на ръководителите и изпълнителите не са константни във времето, придобиват се с практическия им опит и постоянно се обновяват (усъвършенстват). Често това налага и промяна на поведението, т.е. *приспособяване към изискванията на средата*.

В управлението на организацията винаги са налице различни интереси и модели на поведение за изпълнение на поставените цели. Проблемите възникват между формалната организационна система и ценностната система на личността. Ролята на ръководителите е *да повишат ефективността от функционирането на организацията и да осигурят подходящ климат за работа, който ще доведе до устойчивост на управленския и административния процес*.⁸ *Необходимо е да се познават спецификата на организационните процеси и проблеми, след което да се въздейства върху поведението на кадрите*. В противен случай са възможни действия, които да нарушат баланса на системата и да породят социални конфликти.

Презумпцията тук е, че проблемите изискват отношение на ръководителя към тях, но той ги решава с помощта на кадрите, възлагайки им задачи, които трябва да изпълнят. От изпълнението и контрола на поведението на служителите се определя и възгледът на мениджъра към свършената работа, т.е. дали ще възнагради, или ще санкционира изпълнителите.

Често санкциите в организацията се отъждествяват с *дисциплината*, която трябва да се постигне от кадрите при изпълнение на поставените цели и задачи.⁹ Дотук се установи, че санкциите се използват за модифициране на поведението, когато то се отклонява от стандарта. *Дисциплината* е по-широко понятие и обхваща *три компонента*. *Първият* е пряко свързан със санкциите, когато кадрите се наказват за нарушаване на правилата в работата или за неизпълнение на нареждане по линия на йерархичната (командната) верига. *Вторият* компонент се отнася до обучението на кадрите, когато трябва да се осигури поведение, съответстващо на изискванията за работа в организацията. *Третият* компонент на дисциплината е контролът, който е наложен посредством регламентиране и спазване на определени правила на поведение.¹⁰

В бизнес-практиката на съвременните организации се прилагат *две форми за отстояване на дисциплината – прогресивна и позитивна*.¹¹ При първата целта на работодателя е да направи серия от последователни порицания, които в даден момент могат да доведат до санкция за неетично поведение на кадрите. Голяма част от критиките при тази форма на дисциплина са насочени към мениджърите, които трябва да предприемат четири стъпки: устно предупреждение, писмено оплакване, временно отстраняване от длъжност и окончателно увол-

⁸ Вж. Каменов, 2005.

⁹ Вж. Guffey, Helms, 2001, p. 111-128.

¹⁰ Пак там.

¹¹ Вж. Grote, 2001; Johnston, 1998 (on-line: <http://www.fwlaw.com>); Fortado, 1994.

нение. Тук се забелязва ефектът на първия компонент на дисциплината – санкцията. Разбира се, кадрите също изпитват неудобство от този факт, защото трябва да поемат доста порицания, докато все още изпълняват целите и задачите си. Проблемът е в това, че служителят не може да се концентрира напълно в работата си, докато в същото време търпи определена форма на санкциониране (от висшестоящите). Така се създават антагонистични отношения между ръководители и изпълнители, които са в основата на слабата производителност и апатията в работна среда. По този начин мениджърите стават проводник за неспазване на дисциплината или за съпротивата на кадрите, а решението (санкцията) често се ограничава и се свежда единствено до отстраняване на неудобните служители.¹²

Втората форма на дисциплината е в разрез на първата, тъй като *игнорира санкцията* като опция за контрол на кадровото поведение. Тя се нарича още „дисциплина без санкциониране“ и възниква от опита на кадрите в компания „Frito Lay“.¹³ Всички служители, дори и проблемните, се възприемат като зрели хора, които носят отговорност за поведението си. Ако то се отклонява от стандарта, те не са санкционирани за грешките си, а се показват слабите им места, така че да ги преодолеят. Ръководителят не трябва да санкционира кадрите на всяка цена, а да им помогне да бъдат отговорни и дисциплинирани членове на екипа.¹⁴ Служителите, които не могат да се адаптират към изискванията на организацията, получават ултиматум да го направят, а ако той не проработи, се санкционират.

Разликата в двете форми за отстояване на дисциплината е очевидна. При първата на всеки етап от грешките на кадрите се налагат санкции, които водят до ниска мотивация и спад в ефективността на работата. Втората форма предполага хоризонтален подход, включващ комуникация със служителите, консултиране и подкрепа, като те се насърчават и обучават, за да се „влишат“ в стандарта. Така се създават много по-продуктивни и мотивирани работници, разбиращи фирмената култура и начина, по който трябва да изпълняват служебните си задължения.¹⁵

Голяма част от съвременните мениджъри и теоретици в управлението залагат на мотивацията и позитивните стимули за въздействие върху поведението на кадрите. Това обаче е едната страна на проблема, защото реалната действителност в организациите изисква от ръководителите да се справят със ситуации, в които *позитивните мотивационни механизми нямат особен ефект*. Ако те не вършат работа, мениджърите трябва да предприемат действия (или да останат пасивни), когато кадрите не показват позитивни резултати (или те са задоволителни). Тогава ръководителите могат да възприемат стратегия

¹² Вж. Guffey, Helms, 2001; Nicholson, 2003.

¹³ Вж. Grote, 2001.

¹⁴ Вж. Mills, 2001, p. 10-12.

¹⁵ Вж. Guffey, Helms, 2001.

на „мекия“ подход, прилагайки мотивационни техники, или „твърдия“ подход на санкции и наказания. Обект на интерес в нашето изследване е именно последният, тъй като той служи за санкциониране и игнориране (контрол) на нежелано поведение.

В добре управляваните организации, *при ясни правила и процедури, които се спазват от кадрите*, прилагането на санкции е сравнително рядко. Основната причина е, че хората са отговорни към действията си, притежават знания и умения да изпълнят задачите и са продуктивни в работата. Тогава мотивацията и позитивните стимули са от първостепенно значение. Обратното, когато ръководителите абдикират от управлението, прекалената свобода на действие на служителите и слабият (или липсващият) контрол са симптоми за необходимост от санкции.

В съвременните условия на бизнеса мотивацията и възнагражденията са основно средство за постигане на високоефективни резултати и удовлетвореност от труда, *но мит е да се твърди, че санкциите нямат влияние*. Разбира се, когато става въпрос за деструктивно управление (власт на принудата), хората могат да оказват съпротива в управленския процес и да са демотивирани. Но санкциите имат и друго предназначение – *да въздействат на служителите за постигане на очаквано поведение, ако то се отклонява от фирмените ценности*. Трябва да се прави разлика между принудително (санкциониращо) управление и ръководно влияние чрез санкции при отклонение от желано поведение. Санкциите се използват за корекция на поведението, *когато това е оправдано, но трябва да се налагат внимателно, при подходящи условия*. Или санкциите се определят *от причините и действията на индивида да извърши конкретно деяние и ако той няма желание да се променя, неговото поведение трудно може да се модифицира, т.е. да се получи очаквано такова*.

II.

Санкциониращият ефект към личността (кадрите) в организацията трябва да се прилага, когато е налице *неетично поведение* (което не съответства на очакваните резултати), формиращо се от различни причини. Под „неетично поведение“ се има предвид *действие на кадрите, което не отговаря на възприети организационни ценности и норми, определящи морала и етиката в социална среда*.¹⁶ Причините за такова поведение могат да са *три*: липса на потенциал на личността (морален и професионален), влияние на организационната среда и комбинация от предходните две.

● *Вариант 1 - липса на потенциал на личността*. В този случай неетичното поведение се формира в резултат от ценностната система на индивида, когато то е аморално или нарушава общоприети норми и стандарти. Това са вътрешноприсъщи характеристики на поведението на човешкия фактор (съзнание, етика, съвест), които формират конституцията на идейната основа на

¹⁶ Вж. Robinson, Bennett, 1995, p. 556.

личността.¹⁷ В професионален аспект неефективното поведение се проявява, ако служителят няма качества да изпълнява професионалните си ангажименти или ги има, но умишлено саботира дейността (работата).

• **Вариант 2 - влияние на организационната среда.** Тук неетичното поведение може да се прояви по линията на организационните фактори, въздействащи върху личността, и социалните ѝ отношения в тази среда. Първият случай е свързан с реализацията на административния процес, където неетичното поведение на човека се определя от действието на различни фактори на средата: организационна култура и климат, норми, тип на управление и др. Във втория случай неетичното поведение зависи от средата, в която индивидът осъществява социалните си контакти с по-висши ръководители, по-нискостоящи кадри или с колеги на неговото равнище. Проблемите възникват, когато той се приобщава към определена клика, нарушава принципите на работа, замесва се в интриги и възпрепятства работния процес (управление и администрация).

• **Вариант 3 - комбинация от липса на потенциал и влияние на организационната среда.** Това е най-лошият сценарий за неефективно поведение на личността, тъй като е налице тотална дезориентация в развитието на организацията. Наблюдава се деструктивно поведение, което пречи за реализацията на целите и стратегията, и е налице хаос в кадровото управление на фирмата. В резултат от това се пораждат социални конфликти и лоша (неподходяща) организационна култура.

Мениджърите и служителите имат различно отношение към санкциите, тяхното приложение и ефект. За ръководителите те имат значение за промяна на поведението, докато за кадрите са свързани с негативни последствия, влияещи върху това поведение. От тази гледна точка е необходимо да се отчитат възприятията и на двете страни към санкциите, да се диагностицира тяхното поведение и да се определи реакцията им в подобни ситуации.

1. Използване на санкциите от гледна точка на ръководителите

Санкционирането на поведението на кадрите е административен акт, който се осъществява от овластените ръководители в организационната структура на управление. Това се *забелязва ясно при властта на принудата*, където основни средства са наказанията и липсата на мотивационни стимули за контролиране на поведението на служителите. От тази гледна точка е трудно да се постигнат значими резултати (продуктивност и поведение) за дълъг период, а санкциите да се *администрират успешно и справедливо*. Целта тук не е да се лансира властното отношение на ръководителите *и силовото (целенасочено) използване на санкциите, а необходимостта им в конкретни ситуации*. Затова напълно споделяме мнението на проф. К. Каменов *„наличието на санкции, произтичащо от властта, да се извършва само когато е необходимо. От тях (санкциите) страдат единици, но хаосът и безредието иначе засягат*

¹⁷ Вж. Каменов, 2006, с. 17-20.

всички. Безконтролното санкциониране внася напрежение и страх у подчинения.¹⁸ С други думи, санкциите трябва да се прилагат умерено (според ситуацията), а ръководителите да използват само част от властта, даваща им правото да санкционират неетично поведение. Това обаче не е опростена задача, защото мениджърите се позиционират на различни равнища в организационната структура и имат различни права (линейни и делегирани).

Друг проблем, възникващ *по линия на йерархичната верига*, е обективната необходимост от прилагане на санкции, ако няма други опции за целта. По-често това е типично за ръководителите от низшите равнища, които невинаги могат да оперират с мотивационни механизми и техники за стимулиране на служителите. Те прибегват до санкциите като основен инструмент за контрол на поведението, ако то се отклонява от стандартните рамки в организацията. Трябва да се има предвид обаче, че санкциониращият ефект може да игнорира неетичното поведение на кадрите и да стопира проблема, но е трудно да подобри ефективността. Често хората компенсират този недостатък с помощта на неформалните групи, където заместител на санкциите са неформалното лидерство, признанието, уважението и т.н.

Санкциите се прилагат при нарушаване на правила и норми на поведение, чийто диапазон се определя от висшестоящите. Понякога обаче очакванията към кадрите са завишени, а утежнените правила и процедури в нормативната база намаляват мотивацията и ефективността. Тогава проблемът за санкциите като превантивен механизъм на поведението при липса на резултати е двояк. От една страна, ръководителите се опитват да налагат начин на работа, който не съвпада с интересите на служителите, а от друга, последните бойкотират (често негласно) наложените им стандарти. *Бездействието на мениджърите към позитивните резултати на кадрите (например липсата на възнаграждение) също може да бъде санкциониращо поведение, макар и изразено пасивно*.

В практиката на организациите мениджърите трябва да *разпознават причините и симптомите, изискващи да се налагат санкции*, например:¹⁹

- отсъствие, закъснения или по-ранно приключване на работата;
- ниска продуктивност (работоспособност);
- отказ за изпълнение на служебни задачи и ангажименти;
- липса на лоялност към ръководители и колеги;
- умишлен саботаж на дейността;
- дисциплинарни проблеми и др.

Разбира се, за мениджърите е много трудно да установят кои са *реалните проблеми в организацията* и особено тези, *свързани с поведението на кадрите*. Те трябва да бъдат подготвени, защото *типът и размерът на санкциите ще зависят* от достоверността на информацията. Служителите обаче имат свои

¹⁸ Вж. Каменов, 2008, с. 19.

¹⁹ Вж. Wheeler, 1976, p. 239.

разбирания и нагласи, които невинаги са явно изразени. Ето защо за ръководителите понякога е невъзможно или много сложно да определят психологическото им състояние. Това изисква анализ на проблемите, който може да се извърши по два начина:²⁰ диалог с кадрите (провеждан от супервайзърите)²¹ и разработване на картотека от прекия началник за поведенческите проблеми на работещите.²²

Според *ситуацията и проблема* мениджърите използват *различен арсенал (набор) от санкции* като:²³

- *Вербално порицание*. Това е най-разпространената форма на санкция в организацията, прилагана от мениджърите, когато е необходимо да се коригира нежелано поведение. Често се използва за незначителни нарушения на правилата и се осъществява чрез комуникация, когато трябва да се разяснят допуснати от служителите грешки и/или неетични действия.

- *Писмено порицание*. Когато вербалното порицание не е свършило работа, т.е. няма позитивна промяна в действията на провинения, мениджърите използват писмена форма за санкциониране на поведението. Тя е по-негативен вариант, тъй като е във вид на официален документ, който може да навреди на служителя при бъдещи нарушения.

- *Понижаване в длъжност*. Мениджърите прибегват до подобна санкция, когато работещият не изпълнява целите и задачите или не влага професионализъм в работата. В този случай кадрите могат да създадат допълнителни проблеми, защото голяма част от тях изпитват недоволство към ръководството, апатични са към работата и оказват явна или прикрита съпротива.

- *Ротация в работата*. Прилага се, когато кадрите са принудени да заемат по-ниска длъжност, несъответстваща на тяхната квалификация и понижаваща статуса им в организацията. Подобен подход оказва негативен ефект върху поведението на личността, защото влияе върху самочувствието и намалява правата (привилегиите), придобити от предходна длъжност.

- *Намаляване на заплатата*. Това е санкция, която има различни вариации и се използва редовно в организацията. Става въпрос за оръязване на финансови средства за неизпълнение на професионални ангажименти или нанесени

²⁰ Вж. Wheeler, 1976, p. 235-243.

²¹ Този диалог се осъществява в работна среда, където реално се наблюдава поведението на кадрите и се генерира достоверна информация за техните нагласи и реакции. Целта е да се установят причините, които водят до нежелано поведение и принуждават ръководителите да предприемат санкции.

²² В картотеката се отбелязват насоките на анализ, разделени по отделни категории (физически, психологически, мотивационни, фактори на средата и т.н.), и симптомите за неетично поведение. Оценката се определя на базата на скала (например от 1 до 9) със следното значение (избрани категории): без проблеми в поведението (1-3), проблеми, които не са съществени за организацията (4-6); значими проблеми (6-9). Кадрите, попадащи в скалата от 4-9, подлежат на санкции, но това зависи от техните действия и от преценката на ръководителите за развитието на негативната ситуация.

²³ Вж. Fisher, 1973; Steinmetz, 1985.

вреди (умишлено или по невнимание). Същото важи, когато служителите бъдат лишени от обещани материални стимули (премии, бонуси, награди и др.). Намалването на заплатата и финансовите рестрикции се прилагат под формата на санкциониране, защото въздействат убедително върху поведението на личността и я подтикваат да работи по-усърдно и ефективно.

- *Написк за подаване на оставка.* Понякога ръководителите прибегват до подобна санкция, когато не желаят да продължават професионални отношения с определени служители. За да запазят достойнството или кариерните постижения на съответния човек, те му дават възможност да напусне длъжността, която заема, без да създават конфликти или да петнят неговата репутация.

- *Освобождение от работа.* Като вид санкция то може да е под формата на съкращение или пенсиониране на кадрите. И в двата случая е болезнено за персонала, особено за хората с продължителен стаж и професионален опит в организацията. Причина за съкращението може да бъде недостатъчна компетентност, лоши работни навици или други негативни (лични и трудови) фактори. Пенсионирането като санкция се отнася повече до липсата на желание на ръководството да задържи кадрите на работа след приключване на трудовия им стаж (ако има подобна възможност). Това обаче не би трябвало да е проблем, защото професионалните постижения на хората остават в историята на фирмата и така определят нейната култура (митове, герои и т.н.). Тук с основание важи максимата „*кадрите се сменят, но резултатите остават*”.

- *Уволнение от работа.* Според Кодекса на труда това може да стане без предизвестие по установен ред или предварително да се съобщи на личността. И в двата случая уволнението е санкция за тежки провинения, които не могат да бъдат игнорирани от ръководството, например, когато се установи, че са нарушени трудовите задължения, определени на национално равнище или с вътрешния правилник на организацията.

Използването на санкции за контрол на неетично поведение на кадрите не би трябвало да е проблем за мениджърите, *ако те се прилагат ефективно и с мярка.* Във връзка с това *ръководителите разполагат с няколко възможности да анализират ситуациите (проблемите) и рационално да използват санкциите като форма (инструмент) за поведенчески контрол.* По-съществените сред тях са:

- *Преди да се предприемат санкции, ситуацията (проблемът) трябва да се изследва в широк диапазон.* Вземането на прибързани решения от страна на мениджърите за налагане на санкции може да се окаже сериозно препятствие, което повече да задълбочи проблема, отколкото да го реши. Предварителното проучване дава по-пълна информация за неговото естество и за мерките, които трябва да се предприемат за разрешаването му. Дори и кадрите да се санкционират за неетично поведение, това няма да реши проблема, ако мениджърите не осъзнаят неговата същина. Ето защо е по-добре най-напред да се потърсят причините за дивиянното поведение на кадрите и след това да се реши какви санкции да се налагат. Мениджърите трябва да са уверени дали

проблемът е разрешим и да знаят кои са подходящите средства за неговото преодоляване – съвет, препоръка, коучинг, менторство и т.н., а ако проблемът е сложен - какви санкции са правилни и дали те ще съответстват на стереотипите на организационно поведение.

● *Санкциите трябва да са съобразени с времето и мястото.* В повечето случаи импулсивното санкциониране на кадрите може да доведе до необратими последици за организацията, ако не са навременни или адекватни на ситуацията. Ако служителите се санкционират за предишни провинения, които не са установени навреме, това ще рефлектира върху поведението им – навярно у тях ще се породи агресивност или апатия към административния процес. Затова санкциите трябва да се прилагат в момента на провинението, като мениджърите са длъжни да обосноват причините за своето действие. Не е добре санкциите да бъдат оповестявани публично и санкционираният да разбере наказанието си пред други личности в организацията (групата) или в присъствието на външни хора. Това трябва да става в личен разговор с прекия ръководител или на по-висша инстанция. Ако санкциите се прилагат продължително, това не само че няма да коригира поведението на санкционирания, но може да го отчужди още повече от целите и стратегията на организацията.

● *Санкциите трябва бъдат реални и справедливи.* Необходимо е мениджърите да имат предвид, че служителите невинаги допускат професионални и поведенчески грешки умишлено (целенасочено). Важно е да се прави разлика между неетично поведение и такова, което е формирано по стечение на обстоятелствата. Често се случва хората да не разбират поставените им задачи и приоритети, да им липсва адекватно обучение, да са разконцентрирани, да имат лични проблеми и т.н., което да доведе до непредизвикани грешки. Подобно поведение не трябва да се санкционира, а да се организират неформални срещи и тренинг програми за мотивация и въздействие върху поведението на кадрите. Не бива обаче да се толерират умишленият саботаж и неетичните действия на персонала, а санкциите трябва да са подходящи за ситуацията. Важен е и критерият (измерителят) – не може за едно и също провинение служителите да се наказват по различен начин. Тук презумпцията е, че нормативната база трябва да е еднаква за всички, а санкциите да са за провинение (деяние), а не да се определят в зависимост от отношенията на личността с ръководството.

● *Санкциите не трябва да се компенсират с изкуствени (нереални) мотиватори.* В практиката мениджърите могат да подхождат по различен начин към санкционирането на кадрите – емоционално или рационално. И в двата случая е възможно да възникнат сантименти към санкционираната личност. Поради някои афекти (съжаление, терзание и т.н.) мениджърите може да подхождат лековато, компенсирайки личността с материални или морални стимули, без да ги заслужава. Това е неправилно, защото повдига самочувствието на санкционирания, намалява авторитета на ръководителя и създава погрешна представа за санкциите у останалия персонал. Санкциите се възприемат по-добре, когато няма социална връзка (приятелство) между двете страни – санкциониращ и санкцио-

ниран. *Санкциите се използват като действие (провинение) в резултат от нежелано поведение, а не като проява на лично отношение към една или друга персонална характеристика (черта) на служителя.*

Ако ръководителите не се придържат към посочените опции, е възможно в някои от тях да се породи *психологическо и физическо напрежение*, намиращо израз в:

- чувство на вина от загуба (или пасивност) на кадри;
- вътрешноличностен конфликт от наложените санкции;
- междуличностен конфликт с други ръководители или изпълнители;
- липса на концентрация и отчуждение от работата;
- раздразнение и неадекватно поведение;
- намаляване на влиянието и авторитета пред служителите;
- страх от отмъщение или саботаж от страна на персонала и т.н.

2. Влияние на санкциите върху поведението на кадрите

Като инструмент за поведенчески контрол на кадрите санкциите не могат да се използват продължително, тъй като поражда страх и лимитират импровизацията. Създава се враждебна обстановка, която ограничава творческия подход към решаване на проблемите и елиминира инициативите на служителите. Те се страхуват да вземат решения (дори и да са упълномощени), тъй като могат да бъдат санкционирани. Според Applebaum²⁴ ефектът е психологически, защото кадрите мислят повече за това какво могат да загубят, когато (или ако) бъдат санкционирани, отколкото какво ще спечелят, ако не бъдат. В основата на подобно мислене са *следните фобии*.²⁵

• *Страх от професионален провал.* Ако кадрите експериментират с нови подходи на работа и бъдат санкционирани за това, много по-вероятно е да не го правят в бъдеще. Страхът от санкция или дори от загуба на работа при провал се оказва основна пречка за бъдещи иновации, което кара служителите да избягват новостите и да се концентрират към добре познатите им (рутинни) задачи.

• *Страх от професионален успех.* Той е подобен на предходния, но с обратен знак – колкото повече успява някой, толкова по-голяма заплаха би бил за висшестоящите или за тези на неговото равнище. Санкциите на висшестоящите са насочени към ограничаване на възможностите за професионално развитие на кадрите, а тези на тяхното равнище ги изолират от груповите процеси (понеже са конкуренти). И в двата случая санкциите демотивират служителите, които стават пасивни, започват да избягват риска и се отчуждават от работата.

• *Страх от изразяване на мнение.* Често кадрите се опасяват да изразяват мнението си, защото могат да бъдат санкционирани от тези, които са заинтересувани да не го правят. От една страна, това са висшестоящите, които не

²⁴ Вж. Appelbaum, Bregman, Moroz, 1998.

²⁵ Пак там (с изменения).

желаят силна опозиция, а от друга - натискът на групата, когато мнението засяга интересите на нейните членове. Това е и първата стъпка към конформизма.

При ситуации, когато санкциите се прилагат по предназначение, те имат за цел да игнорират неетично кадрово поведение, нарушаващо хармонията и начинът на работа в организацията. Санкциите са полезни не толкова за нейното развитие, колкото за постигането на желано поведение – такова, което ще съдейства за реализация на организационните цели и интереси. Те имат още едно важно послание с психологически ефект – *да покажат на служителите, че няма да се толерира непристойно поведение в личен или професионален план*. В този смисъл те оказват *дисциплинарен контрол* върху поведение, което няма етичен израз, деморализира хората и нарушава организационните ценности.

Кадрите асоциират санкциите с негативни последствия, които са неприятни (вредни) за тях самите и създават дискомфорт в поведението им. Чрез санкциите обаче се постигат *три ефекта*, обобщени в следните варианти:

- **Вариант 1. Влияние на санкциите с негативна промяна на поведението.** Независимо от вида си санкцията води до негативна реакция на кадрите, породена от това, че им се отнема нещо, което желаят да се случи по определен начин и ги принуждава към стереотип на поведение. Всяка организация е сложен механизъм от фирмени и социални взаимовръзки, подчинени на ясни правила и отговорности. В контекста на социални норми и очаквания²⁶ хората изпълняват различни роли, за да се постигнат конкретни резултати. При отклонение от тези норми се проявява санкциониращият ефект като функция за социален контрол на поведението на личността. В този смисъл санкцията внася ред в социалната система, но същевременно може да доведе до физически и емоционален срив у служителите. Настъпва дискомфорт в реакциите на личността под формата на дивиянтно поведение, чиито симптоми в организационна среда са:²⁷

- *стрес и безпокойство*, пречещи на кадрите да изпълняват ефективно служебните си ангажименти; възниква физическо и психологическо напрежение, което влияе върху здравето и нарушава (дестабилизира) реакциите им;

- *апатия и професионална пасивност* към целите и задачите – губи се интересът към работата и тя става монотонна; отслабва и концентрацията;

- *социална изолация (затваряне в себе си)* - отчуждение не само към работата, но и към колегите; кадрите се вглъбяват в собствените си разбирания и игнорират влиянието на средата;

- *агресия и насилие* – могат да възникнат от негативни емоции в миналото, което е опасно за околните и изисква мониторинг на поведението.

- **Вариант 2. Влияние на санкциите с позитивна промяна на поведението.** Дори и да са приемливи, санкциите създават дискомфорт в поведението на личността, но те могат да окажат и т.нар. *отрезвителен ефект*, който да спомогне за адаптация към нормите и ценностите на поведение в организацията

²⁶ За очакването като форма на поведение вж. Каменов, 2008а, с. 19-20.

²⁷ Вж. Robinson, Bennett, 1997; Azrin, Holtz, 1966; Everton, Jolton, Mastrangelo, 2007.

или за търсене на нови предизвикателства в работата. В първия случай кадрите мобилизират своите усилия под стресорите на средата, пречупвайки ги през осъзнати мотиви да коригират поведението си. Съществено значение тук имат влиянието и подходът на ръководителя, който се стреми да намери причината за промяната на поведението. Във втория случай служителите могат да преосмислят действията си, но санкционирането да ги отчужди от целите на компанията и да ги принуди да търсят професионална реализация в други организации.

● *Вариант 3. Влияние на санкциите без промяна на поведението.* Макар и редки, са възможни ситуации, при които санкциите не влияят по никакъв начин на кадрите, т.е. не променят тяхното поведение. Обикновено това се дължи на незаинтересуваност, протекции (закрила) или на опции за други варианти (алтернативи) за работа. И трите посочени причини не са от полза за организацията, защото водят до ефекта на „*безполезна служител*“. Ако хората не изпитват страх от санкциите или те не ги респектират, това е сигнал за ръководството да преосмисли ролята си относно постигането на целите, когато мотивационните механизми не могат да окажат съществено въздействие.

*

Санкциите са основен инструмент за контрол на поведението на кадрите, а прилагането им зависи от стила на ръководство и реакцията на мениджърите към проблемите в организацията. Когато не са по предназначение или ръководителите злоупотребяват с властта, те оказват негативен ефект върху действията на служителите. Ако санкциите са резонни и необходими, е възможно да се постигне съответстващо на ситуацията поведение. Те са важни за контрол на действията на кадрите, когато се отклоняват от ценностите и нормите на поведение в организацията. Санкциите имат позитивен ефект, ако се прилагат правилно, с мярка и са съобразени с конкретната ситуация.

Използвана литература:

Каменов, К. (2005). Администриране и поведение в управлението. В. Търново: Изд. „Абагар“, с. 6-17.

Каменов, К. (2006). Ситуации и поведение на човешкия фактор в управлението. В. Търново: Изд. „Абагар“, с. 17-20.

Каменов, К. (2008). За синдрома на хроничната управленска недостатъчност. В. Търново: Изд. „Абагар“.

Каменов, К. (2008а). Поведенческа адекватност и управленска устойчивост. В. Търново: Изд. „Абагар“.

Appelbaum, S., M. Bregman, P. Moroz (1998). Fear as a strategy: Effects and impact within the organization. - Journal of European Industrial Training, Vol. 22, p. 113-127.

Arvey, R., J. Ivancevich (1980). Punishment in organization: A review, proposition and suggestions. - Academy of Management Review, Vol. 5, p. 123-132.

Azrin, N., W. Holtz (1966). Punishment. – In: W. K. Honig (ed.). Operant Behavior: Area of Research and Application. Appleton-Century-Crofts Publishing, p. 380-447.

Carlsmith, K., J. Darley, P. Robinson (2002). Why do we punish? Deterrence and just deserts as motives for punishment. - *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 83, p. 284-299.

Everton, W., J. Jolton, P. Mastrangelo (2007). Be nice and fair or else: Understanding reasons for employee's deviant behaviors. - *Journal of Management Development*, Vol. 26, p. 117-131.

Fisher, R. (1973). When workers are discharged: An overview. - *Monthly Labor Review*, Vol. 96, p. 4-17.

Fortado, B. (1994). Informal supervisory social control strategies. - *Journal of Management Studies*, Vol. 31, p. 251-275.

Grote, D. (2001). Discipline without punishment. - *Across the Board*, Vol. 38, p. 52-58.

Guffey, C., M. Helms (2001). Effective employee discipline: A case of the internal revenue service. - *Public Personnel Management*, Vol. 30, p. 111-128.

Johnston, B. (1998). Implementing progressive discipline policies to minimize liability and improve employee performance. - *Fairfield and Woods*, 1 Jan.

Luthans, F., R. Kreitner (1973). The role of punishment in organizational behavior modification. - *Public Personnel Management*, Vol. 2, p. 156-161.

Mills, B. (2001). Getting comfortable with disciplining employees. - *Journal of Business*, Vol. 16.

Miltenberger, R. (2012). *Behavior Modification: Principles and Procedures*, 5th ed. Cengage Learning.

Miner, J, J. Brewer (1976). The management of ineffective performance. – In: M. Dunnette (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand-McNally, 1976, p. 995-1030.

Nagin, D. (1998). Deterrence and incapacitation. – In: M. Tonry (ed.). *The Handbook of Crime and Punishment*. Oxford University Press, p. 345-368.

Nicholson, N. (2003). How to motivate your problem people. - *Harvard Business Review*, Vol. 81, p. 56-66.

Robinson, S., R. Bennett (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. - *Academy of Management Journal*, Vol. 38, p. 555-572.

Robinson, S., R. Bennett (1997). Workplace deviance: Its definition, its manifestations and its causes. – In: J. Lewicki, R. Bies and B. Sheppard (eds.). *Research on Negotiation on Organizations*. JAI Press Publishing, p. 3-27.

Solomon, R. (1964). Punishments. - *American Psychologist*, Vol. 19, p. 239-253.

Steinmetz, L. (1985). *Managing the Marginal and Unsatisfactory Performer*. Addison-Wesley Publishing, 2nd Edition, p. 25-78.

Wheeler, N. (1976). Punishment theory and industrial discipline. - *Industrial Relations*, Vol. 15.

Zimring, F., G. Hawkins (1995). *Incapacitation*. Oxford University Press.

<http://www.fwlaw.com> (6.11.2014 г.)

17.XII.2014 г.