



## ПРАКТИЧЕСКИ ИЗМЕРЕНИЯ, СВЪРЗАНИ С УПРАВЛЕНИЕТО НА ИНДИВИДУАЛНОТО ТРУДОВО ПОВЕДЕНИЕ

### PRACTICAL DIMENSIONS RELATED TO THE MANAGEMENT OF THE INDIVIDUAL WORK BEHAVIOUR

Ивалинка Пенчева

Ivalinka Pencheva

Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“  
„St. Cyril and St. Methodius“ University of Veliko Tarnovo

**Abstract:** The management is an active process and requires the implementation of various managerial influences that are aimed at achieving higher efficiency. Very often this imposes the need to establish new objects of management. The report analyses one such object of management – the individual work behaviour. Relational dependencies between some individual personality differences and the work behaviour of the individual are revealed. The need to manage individual work behaviour is justified, by emphasising the strengths of the personality. It is concluded that it is necessary to have competencies for managing individual work behaviour. It is proposed that the competences be included in the competence profile of the jobs through the National Classification of Competences. The features of the system “Management of the individual labour behaviour” are characterised using structural and functional analysis. As a result of the application of inductive and deductive methods practical opportunities are derived to exercise managerial influences on this difficult, unpredictable and complex object of management – the individual work behaviour.

**Keywords:** management, individual work behaviour, competencies.

**JEL:** M12, M19

### Въведение

Трудовото поведение на човека се определя от характера на общуването и взаимодействието му с другите хора, с които съвместно работи, които ръководи или го ръководят. То може да се разглежда като индивидуално извършвани действия на личността, насочени към задоволяване на определени нормативно зададени икономически, организационни, технически и други изисквания, а също така към удовлетворяване на потребности и постигане на индивидуалните цели. Следователно индивидуалното трудово поведение изразява начина на включване на индивида в трудовия процес.

Самото дефиниране на индивидуалното трудово поведение показва, че то се намира под въздействието на множество фактори, поради което и неговото описание, разбиране, предвиждане и управление е изключително трудно.

Актуалността на разглеждания проблем се определя от предлагането на решения за управление на един изключително сложен, труден и непредвидим обект на управление – индивидуалното трудово поведение и формирането на мениджъри, които да притежават необходимите компетенции за това.

Обект на настоящата статия е индивидуалното трудово поведение на човека.

Предметът на разработката е насочен към изследване на възможностите посредством които може да се въздейства върху поведението на човека, когато той се намира в трудова среда.

Целта, която си поставяме, е да изведем възможности за управление на индивидуалното трудово поведение, които да се превърнат в основа за формиране на допълнителни компетентности от страна на мениджърите в различните организации.

Решаването на основните задачи, чрез които се постига целта, включва: анализиране на индивидуалното трудово поведение; разкриване на релационни зависимости между някои индивидуални личностни различия и трудовото поведение на индивида; обосноваване на необходимостта от управление на индивидуалното трудово поведение; извеждане на компетенции за управление на индивидуалното трудово поведение.

Въпреки сложността на изследвания проблем, чрез използването на структурен и функционален анализ, индуктивни и дедуктивни методи, ще потърсим и предложим възможности за практическо управление на индивидуалното трудово поведение.

## **Изложение**

### **Индивидуално трудово поведение**

Хората, които работят в една организация, си приличат по много неща – пол, възраст, раса, професионална принадлежност и пр. Бивайки част от едно общо организационно цяло, те работят и за постигането на общи цели. Независимо от тези прилики, хората притежават редица характеристики, които ги отличават един от друг и ги правят уникални и неповторими. Посредством научната област „Организационно поведение“ става възможно тези характеристики да се изучават, разберат и управляват в посока постигане на по-добър резултат. В същото време, не бива да се отрича, че върху резултатите, които хората постигат в трудовата си дейност, оказва влияние конкретната ситуация. Както отбелязват Debra Nelson и James Quick, „за да разберем човешкото поведение, трябва да знаем нещо за човека и ситуацията“ (2017, p. 126).

Трудностите при управлението на трудовото поведение на индивидите произтичат от тези две детерминанти – индивид и ситуация. Всяка една от тях обединява в себе си множество характеристики, които понякога са дори незабележими и непредвидими като въздействие. Ето защо ние смятаме, че управлението на индивидуалното трудово поведение е едно от най-трудните управленски въздействия. И все пак, ако мениджърите притежават необходимите знания и умения, биха постигнали неговото разбиране, което ще доведе и до избор на оптималното управленско въздействие. Преди всичко, при управлението на този сложен и непредвидим обект на управление, трябва да се изхожда от разбирането, че неговият притежател – човекът – е личност. Следователно на това ниво на анализ и управление на трудовото поведение, хората трябва да се възприемат като личности.

Индивидуалните характеристики, които човекът притежава го превръщат в личност. В Bulgarian encyclopedia е посочено, че „личността представлява отделният човек със своите изяви интелектуални, емоционални и волеви качества“ (2002, p. 642). Индивидуалните личностни различия изразяват „неповторимото богатство от съчетания на количествени и качествени специфични начини на мислене, преживяване и поведение на всеки човек“ (Раупов, 1997, p. 23). Придържайки се към разбирането, че успешността на организациите зависи от техните талантиви сътрудници, можем да направим извода, че индивидуалните различия не трябва да се възприемат като заплаха за хомогенността на организацията. Те трябва да бъдат разбирани и управлявани от страна на мениджърските екипи на организацията с оглед максимално използване на потенциалните възможности на хората. Някои от по-съществените индивидуални личностни различия, които оказват влияние върху трудовото поведение на отделния индивид, са: способности, темперамент, познавателен стил, интровертност/ екстравертност.

Без да се спираме на характеристиката на тези индивидуални личностни различия, ще посочим по какъв начин те се отразяват върху трудовото поведение на отделните личности.

Влияние на способностите върху индивидуалното трудово поведение:

- начина, по който изпълнява трудовите си задължения на работното място;
- възможността за ориентиране в непозната среда и нова обстановка;
- начина на възприемане и оценяване това, което става около него в заобикалящата го среда;
- използва цифри, данни, статистики;
- начина на комуникиране;
- възможността за детайлизиране и правене на изводи;
- преценка на събития и ситуации и намиране на оптимален изход от тях;
- вземане на правилни и оригинални решения;

Темпераментът оказва влияние върху поведението на индивида, когато той се намира в трудова среда в следните насоки:

- начина, по който реагира емоционално на външни или вътрешни въздействия;
- бързината, с която реагира в различни ситуации;
- начина на въздействие върху околната среда;
- възможността да преодолява различните предизвикателства и препятствия при постигане на целите;
- възможността за приспособяване към нова обстановка, нови изисквания, нови условия.

Познавателният стил оказва влияние върху поведението на индивида, когато той се намира в трудова среда в следните насоки:

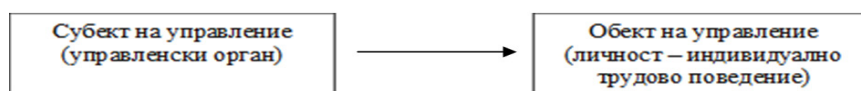
- отношението към заобикалящата действителност;
- поставянето на индивидуални цели;
- участието в процеса на изработване на управленски решения;
- възприемането на йерархиите;
- отношението към промените;
- начинът на комуникиране.

Интроверсията и екстраверсията оказват влияние върху поведението на индивида, когато той се намира в трудова среда в следните насоки:

- отношението към заобикалящата среда;
- предприемането на активности, водещи до изменения на средата;
- осъществяването на взаимодействия и комуникацията;
- отношението към поставените задачи;
- степента на работоспособност и издръжливост на напрежение;
- правенето на изводи и обобщения.

Анализът и оценката на различните мотивационни теории дава възможност да се направят някои изводи, които показват, че мотивацията влияе върху индивидуалното трудово поведение посредством:

- сигурността на работното място;
- заплащането на труда;
- условията на труд и почивка;
- социалния ранг на личността в организацията (статус);
- политиката на организацията;
- равнището на междуличностните отношения;
- социалните придобивки;
- постиженията;
- признанието;
- извършването на работа, която съдържа предизвикателства;
- осъществяването на отговорни дейности;
- постигането на напредък;



**Фиг. 1.** Втора особеност на системата  
„Управление на индивидуалното  
трудово поведение

Въз основа на горните характеристики на субекта на управление на индивидуалното трудово поведение можем да направим следните два извода:

1. Съществува дуалност в субекта на управление на индивидуалното трудово поведение (Вж. Фиг. 2).



**Фиг. 2.** Дуалност на системата  
„Управление на индивидуалното трудово поведение“

Първата страна в дуалния субект на управление е формален управленски орган (мениджър). Втората страна на дуалния субект е отделната личност. Управленското въздействие, което дуалният субект осъществява, трябва да е съобразено със силните страни на всяка една личност, а така също и с особеностите на заобикалящата среда.

2. Управлението на индивидуалното трудово поведение можем да определим като личностно управление. То се осъществява от дуален субект на управление. Да разбираш себе си и тези, с които взаимодействаш, е предпоставка за това да предвидиш своето собствено и поведението на другите. Така може да се постигне ефективно управление на конкретната ситуация, която вече е предварително анализирана и оценена, като се имат предвид участниците в нея и тяхното поведение.

Личностното управление само по себе си изисква учене за придобиване на съответните компетентности. Според нас те могат да бъдат обособени в две групи:

- компетентности за управление на собственото индивидуално трудово поведение;
- компетентности за управление на индивидуалното трудово поведение на подчинените.

Това са нов вид компетентности, чието придобиване може да стане в резултат на учене. Получаването на необходимите знания и умения според нас трябва да става формално, чрез обучение в професионални направления „Администрация и управление“ и „Психология“. Подходящото ниво от Националната компетентностна рамка е четвърто (средно образование) и шесто (професионален бакалавър и бакалавър).

Горната теза можем да подкрепим с резултатите от последното проведено от Агенцията по заетостта изследване за потребностите на работодателите от работна сила 2021/2 . То е извършено през втората половина на 2021 година и има за цел да изследва потребностите на работодателите от работна сила относно професиите, компетенциите, знанията и уменията на търсените от работодателите кадри. Събраната информация се отнася за търсенето на работна сила, както през предстоящите 12 месеца, така и за следващите 3-5 години. На въпроса „Кои от посочените знания и умения считате, че е необходимо да притежава персоналът във вашата фирма/организация?“, 71,4% от работодателите отговарят, че това са умения за самоконтрол и дисциплина, 55% поставят уменията за работа под напрежение, 55,4 – креативност, 60,8 – гъвкавост и адаптивност, 61,1 – социални умения. Това са поведенчески индикатори на компетентията „Управление на индивидуалното трудово поведение“, която според нас следва да намери място в компетентностния профил на длъжностите чрез Националния класификатор на компетентностите.

## **Възможности за управление на индивидуалното трудово поведение**

Възможностите за управление на индивидуалното трудово поведение ще обособим в съответствие с дуалността на обекта на управление.

1. Възможности за управление на индивидуалното трудово поведение от страна на управленски орган (мениджърско въздействие).

Тази група възможности се свързват с индивидуалните личностни различия, а практическата им приложимост намира израз при:

- определянето на организационните цели;
- подбор и назначаването на персонала;
- формирането на групите и екипите и изграждането на тяхната структура;
- движението и израстването на персонала;
- обучението на персонала;
- възлагането на персонални задачи;
- определянето на индивидуалното трудово възнаграждение;
- награждаването и санкционирането;
- управление на конфликтите;
- управление на промяната;
- управление на организационната култура.

2. Възможности за управление на индивидуалното трудово поведение от страна на отделния индивид (личностно въздействие).

Тази група възможности се свързват с индивидуалните личностни различия, а практическата им приложимост намира израз при:

- избора на професионално направление;
- определяне на организационната принадлежност;
- избора на трудова позиция;
- осъществяването на формално, неформално и информално учене;
- осъществяване на междуличностните взаимоотношения (вътрешни и външни);
- определяне на мотивационния профил;
- определяне на стойностите на отделните потребности, включени в мотивационния профил;
- попадане в конфликтна ситуация;
- участие в промени.

Активностите, чрез които може да се управлява индивидуалното трудово поведение, изискват познаването на неговата сложна същност и многообразни форми на проявление. Това затвърждава направения по-горе извод за необходимостта от притежаването на компетенцията „Управление на индивидуалното трудово поведение“.

## **Резултати от управлението на индивидуалното трудово поведение**

Нашето виждане за резултатите от управленските въздействия е, че те трябва да се характеризират с устойчивост. Това намира израз в оценяването на икономическата, социалната и екологическата ефективност.

❖ Резултати от управлението на индивидуалното трудово поведение, свързани с постигането на икономическа ефективност:

- повишаване на производителността на труда;
- недопускане на поведение, водещо до неефективно използване на ресурсите;
- удовлетвореност от използваните форми и системи за определяне на индивидуалното трудово възнаграждение;
- получени награди и наложени санкции;
- привличане и задържане на талантиливи личности;
- активна/пасивна принадлежност към организацията.

❖ Резултати от управлението на индивидуалното трудово поведение, свързани с постигане на социална ефективност:

- активно участие в определянето на организационните цели;
- включване в процеса на изработване на управленски решения;
- продължителност на принадлежността към организацията;
- йерархично и статусно израстване на отделните индивиди;
- включване в образователни форми;
- участие като страна в конфликтни ситуации;
- приемане/отхвърляне на организационната промяна;
- вписване в организационната култура;
- наличие/отсъствие на динамика в заеманите трудови позиции;
- удовлетвореност от труда.
- ❖ Резултати от управлението на индивидуалното трудово поведение, свързани с постигане на социална ефективност:
  - приемане/отхвърляне на норми и ценности, насочени към опазване на околната среда;
  - участие в кампании, целящи опазване на природните дадености;
  - приемане/отхвърляне на промени, целящи недопускане на вредности при осъществяване на дейността;
  - предприемане на инициативи и предлагане на решения, насочени към опазване на околната среда;
  - недопускане на замърсяване на организационната среда (работното място).

## Заклучение

Управлението на индивидуалното трудово поведение изисква от ангажираните в организация хора да познават индивидуалните личностни различия. Това е предпоставка за разбиране и управление както на собственото поведение, а така също и поведението на тези, с които се взаимодейства на работното място. От друга страна, ако мениджърите разбират и индивидуалните личностни различия на тези, които ръководят, то те ще са в състояние да формират техните силни страни и да управляват поведението им в съответствие с тях. Това ще подпомогне ефективното управление на хората в организациите.

## REFERENCES

1. Buckingham, M. & Clifton, D. 2003. *Now, Discover Your Strengths*, Sofia. (in Bulgarian)
2. Nelson, D. & JQuick, J. 2017. *Organizational Behavior: Science, the Real World, and You*, Sofia (in Bulgarian).
3. Paunov, M. 1997. *Organizational Behavior*, Sofia (in Bulgarian).
4. *Bulgarian encyclopedia*, Bulgarian Academy of Sciences, Sofia (in Bulgarian)
5. Employment Agency. *Study employers' labor needs*, viewed 1 May 2022.  
< <https://www.az.government.bg/pages/prouchvane-potrebnosti-2021-2/>

---

**За контакти:**

**Ивалинка Пенчева, професор, доктор**

Служебен адрес: гр. Велико Търново, 5000, ул. „Арх. Г. Козаров“ № 1  
Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий”

Стопански факултет

Катедра „Стопанско управление”

Ел. поща: [i.pencheva@ts.uni-vt.bg](mailto:i.pencheva@ts.uni-vt.bg)

---