

Психологическа специфика на управленската дейност

Лекция №1

План на лекцията:

- 1.Обща психологическа характеристика на управленската дейност.
- 2.Психологическа интерпретация на основните управленски функции.
- 3.Психологическо представяне на основните, съвременни модели за управление на полицейската дейност.

Обща характеристика.

- Управлението е целенасочен начин за въздействие върху една организация за постигане на предварително формулирани цели. (Ангелов,1998).
- Обособени са следните характеристики на управленската дейност:
 - 1.Опосредствана връзка с крайните резултати.
 - 2.Въздействие върху други хора за организиране на съвместната им работа.
 - 3.Дейност за организиране на активността на други хора, т.е дейност от втори порядък.

Обща характеристика.

- 4. Управлението е реализация на следните функции :планиране, прогнозиране, мотивиране, вземане на решение, контрол.
- 5. Управлението регулира технологичните процеси в една организация и междуличностните отношения в нея.
- 6. Ръководителят е част от организацията и едновременно по силата на своето йерархично положение той стои над нея.
- 7. Управленската дейност се реализира:

Обща характеристика.

- а/при строго лимитирани времеви ограничения;
- б/при значителна информационна неопределеност;
- в/при висока отговорност за крайните резултати от дейността;
- г/при съответната степен на регламентираност;
- д/при сериозен дефицит и непрекъснато търсене на ресурси;
- е/при екстремални и стресови ситуации.

Обща характеристика.

- Психологическата специфика на управленската дейност се определя и от такива нейни характеристики като:
- -едновременно изпълнение на комплекс от различни действия и задачи;
- -противоречивост и неопределеност на нормативните предписания, а понякога и тяхното пълно отсъствие;
- -непълноценност на критериите за оценка на нейната ефективност;
- -разнообразна съподчиненост на ръководителите в рамките на една управленска система
- -ниско ниво на алгоритмизиране на управленската дейност. (Касьяник,2005).

Обща характеристика.

- Управлението е насочено към постигане на определени цели и винаги е съпроводено с упражняването на власт. Благодарение на това може да се реализира, но не трябва да се стига до противопоставяне на управлявани и управляващи, защото това блокира ефективното функциониране на организацията.
- Властта на управляващите им дава правото да вземат управленски решения. Затова е управлението се дефинира като процес на вземане на решения. (Памукчиев, 2002).

Обща характеристика

- Според Скот Форесман управленската дейност е:
- 1.Изключително интензивна и свързана с голям разход на интелектуална и емоционална енергия.
- 2.Многообразна, фрагментарна и изискваща дисциплинираност.
- 3.Ръководителите предпочитат да се занимават с решаването на проблеми и въпроси с актуален и специфичен характер.
- 4.Ръководителят се намира между организацията, която управлява и външната среда, с която поддържа сложни комуникации.
- 5.Ръководителите предпочитат да осъществяват вербални комуникации.
- 6.Въпреки натовареността си ръководителите контролират собственото организационно поведение.(Рамчев, 2002).

Обща характеристика.

- Управлението е целенасочена висша психическа дейност. То се осъществява с максимално ангажиране на редица елементи от личността на ръководителя. В процеса на управление активно участват интелектуалните, волевите и емоционалните процеси на мениджъра.
- В управлението огромна роля играят паметта, представите, въображението, мисленето.
- Начинът на мислене на мениджърите, чувствата и действията им би трябвало да се отличават с аргументираност, деловитост, балансираност и уравновесеност. Същевременно те трябва да притежават развита интуиция, творческо въображение и смелост.

Обща характеристика.

- Н. Хил определя привлекателността на съвременните мениджъри на базата на следните техни характеристики и качества:
- 1.Формиране, поддържане и демонстриране на положителна психическа нагласа.
- 2.Проявяване на гъвкавост при решаване на проблемите и в отношенията с хората.
- 3.Отдаденост на целите на организацията;
- 4.Бързо вземане на печеливши, ефикасни решения на проблемите.
- 5.Проявяване на любезност, такт и възпитание в общуването с хората.

Обща характеристика.

- 6. Ефективно вербално, словесно общуване.
- 7. Демонстриране на оптимизъм, увереност и добро настроение.
- 8. Толерантност и коректност, лоялност и сърдечност към хората.
- 9. Съпричастност на нуждите, проблемите и радостите на хората.
- 10. Демонстриране на силно чувство за справедливост и принципност.
- 11. Контрол върху собствените емоции.
- 12. Проявяване на разбиране, джентълменство, кавалерство.
- 13. Ерудиция и интелект, скромност, трудолюбие, организираност
- 14. Добро чувство за хумор. (Рамче , 2002).

Психологическа интерпретация.

- Планирането е тясно свързано с определяне на целите, задачите и ресурсите за тяхното постигане. Всеки план трябва да бъде икономически обоснован, рационален, да отчита реалните възможности на хората, звената и организацията като цяло, да бъде гъвкав и да се променя в съответствие с измененията на актуалната ситуация.
- При определяне на целите в плана Р.Дилс обособява следните пет типа целеполагане:
 - *избраната цел е отрицание на проблемното състояние;
 - *целеполагане на базата на позитивен външен пример на друга организация;
 - *Обозначаване в целта на желаното състояние;
 - *разширяване на ресурсните качества на организацията;
 - *представяне на желаното състояние като достигнато.

Психологическа интерпретация.

- Част от планирането е определянето и разпределението на задачите. При това трябва да се използват такива инструменти за измерване като обеми, проценти, срокове, пропорции.
- Следва да бъде установено кой, какво, как и къде трябва да прави. В това се състои същността на планирането, за да няма пренатоварени, недоволни и неудовлетворени служители.
- Специално хората трябва да бъдат информирани, мотивирани и инструктирани да спазват определените срокове, тъй като от изпълнението на работата на едно звено и структура зависи дейността на друго.
- Рационалното и успешно планиране означава максимално оптимално използване на работното време

Психологическа интерпретация

- Изпълнението на плана, на заложените в него цели и задачи изисква създаването на подходяща организация. Това означава точно да се определи кой с кого сътрудничи на съответните етапи от изпълнението.
- Възможно е да е предвидена добра организация за изпълнение на плана, но тя се реализира от живи хора, които съзнателно или не съзнателно могат да способстват или по определен начин пречат на нейната реализация поради своите компететности, мотивация , способности.
- Организацията е важна функция на управлението, която се свежда до осъществяване на цикъл от действия, за да се обезпечи необходимото изпълнение в рамките на цялата организация, отделни нейни структури и екипи. (Касьяник,2005)

Психологическа интерпретация.

- Използват се следните форми за създаване на организация:
- *делегиране на правомощия;
- **създаване на организационна структура-отношения на подчинения и отговорности;
- ***инструктаж и консултиране на служителите;
- **** вземане на управленски решения, издаване на разпореждания, командване.
- Делегирането на пълномощия е в същност прием на децентрализация и той е задължителен, когато мащаба на управлението е твърде голям.

Психологическа интерпретация

- Според М. Вебер традиционната бюрократична организация от типа и на полицейската се отличава със следните характеристики:
- *стриктно разделение на труда;
- *йерархичност на нивата на управление и контрол от страна на висшестоящия;
- *наличие на формализирани правила и стандарти за всички, за да изпълняват длъжностните си задължения;
- *формална обезличеност при изпълнението на задълженията. Това е система от длъжности, а не обединение на хора;
- * подбор на изпълнители само на базата на квалификационни характеристики, произтичащи от длъжностните им задължения

Психологическа характеристика

- Недостатъците на бюрократичната организация са :
- *хипертрофиране на стандартите и процедурите;
- *решаване на проблемите само на база минал опит;
- *инерционност при вземане на решения и правене на планове;
- *слаба пластичност при промени във външната и вътрешната среда;
- *Малък потенциал за саморазвитие;
- *значително време за движение на информацията

Психологическа характеристика

- Промените в съвременните организации, включително и в полицейските се определят от:
- *ускоряване многократно на обмена на информация;
- **увеличаване на скоростта на създаване на нови продукти и услуги, което намалява времето за съгласуване;
- ***промяна в трудовата мотивация на персонала, който търси самореализация и самоусъвършенстване;
- **** нарастване на динамичността и неопределеността на средата, което ограничава използването на минал опит

Психологическа характеристика

- Проектната организация е временна структура ,обединяваща най-квалифицираните служители за ефективно решение на задачата, без да е структура на основната организация.
- Матричната организация означава създаване на двойно подчинение на ръководителя на проекта и на линейния ръководител. Те използват преимуществата на функционалните и линейни структури и свободния потенциал на организацията. Това е сложна за управление структура и може да се усилят противоречията между основните ръководители в нея.
- В свободната структура има ниска степен на формализация и съподчиненост, решенията се вземат децентрализирано. Тя функционира на базата на професионалната инициатива и самоуправлението, но е слаба административно управляема и може да се използва в малко по брой ситуации при наличие на високи професионални компетенции на изпълнителя.

Психологическа характеристика.

- Структурата на управление на предприемаческата организация се характеризира с малко количество нива, пластичност и мрежов профил. Мотивацията на дейността в нея се изгражда върху търсенето на възможности за постигане на резултат, а не върху необходимостта от ползването на ресурси. Тя се базира на индивидуалната инициатива, а не на координацията.
- При нарастването на дохода неговата стимулираща роля намалява и за служителите е по-съществено неговото самоизразяване в процеса на трудовата дейност. (Касьянин, 2005).
- Управлението в определена организация, включително и в полицейската трябва да удовлетворява такива потребности на служителите като материална обезпеченост, оценка на постиженията, уважение, чувство за причастност към обща кауза, реализация на способностите, прилагане на опита и знанията, самостоятелност и автономност.

Психологическа характеристика.

- Мотивацията може да компенсира много недостатъци на другите управленски функции, но слабата мотивация практически е невъзможно да бъде по определен начин компенсирана. Поради това първостепенен ангажимент на ръководителя е създаването, поддържането и развитието на мотивацията за работа на служителите. • Контролът е комплексно явление, средство и механизъм за обезпечаване на ефективността във функционирането на всяка система за управление. Той не се свежда само до заключителния етап на управленския цикъл и практически е включен в реализацията на всички управленски функции.
- Контролът трябва да е системно ориентиран, да се провежда своевременно, т.е с определена периодичност в зависимост от характера на дейността и да е ориентиран към постигането на съответния резултат. Поведението на служителите не може да е съобразено само със съществуващата система на контрол.

Психологическа характеристика.

- Контролът трябва да е адекватен на съдържанието на дейността и да се отличава с простота, т.е. да е понятен, разбираем и прозрачен за изпълнителите.
- Сложността на системата на контрол трябва да гарантира постигането на целите на организацията, но не повече от това. Неефективната организация се оплита в сложни контролни процедури и преминава от естествен режим на работа към принудително-контролен. (Касьянов, 2005).
- Контролът трябва да се осъществява на базата на обективни, измерими, количествени показатели , които са валидни за всички, а не да се реализира въз основа на множество стандарти за различните структурни единици.

Психологическа характеристика.

- Контролът трябва да не бъде тотален, защото в противен случай предизвиква недоверие, блокира инициативата и самостоятелността на изпълнителите.
- Контролът трябва да бъде открит, тъй като скрития и непонятен контрол няма мотивираща функция, предизвиква раздразнение и води до отчуждение на изпълнителите от ръководството.
- Контролът трябва да е позитивен, т.е. не само разкрива недостатъците, но откроява и успехите. Това придава на контрола мотивационна насоченост и гарантира достигането на успеха.
- Контролните стандарти трябва да са обосновани, приети и понятни, строги, но постижими. Следва да има съответствие между системата на контрол и стила на ръководителя (Касьянов, 2005).

Психологическо представяне.

- В края на 20-ти век и началото на 21 –ви век са предложени и се прилагат в различните страни следните модели за управление на полицията:
- 1.Нулева толерантност базира се на теорията на счупения прозорец. Ако един счупен прозорец в сграда не се подмени веднага, останалите прозорци също ще се счупят. Счупеният прозорец е подкана за вандализъм. Малките пропуски водят до голям ръст на престъпността. Всеки правонарушител започва с дребни престъпления, т.е. борбата с дребните престъпления е противодействие на тежките престъпления.
- Този управленски подход цели да изкоренява нещата в зародиш, да ограничава разрастването им. Той е свързан с реализацията на последователен и строг контрол върху престъпността и върху дейността на служителите, ожесточаване на аутсайдерите и маргиналите и активното им противопоставяне на системата.

Психологическо представяне

- 2. Управление на сигурността според нуждите като управленска концепция се изгражда чрез разработването на следните три основополагащи постановки:
- *събиране на данни за нуждите за сигурност и насочване на продукта „сигурност“ децентрализирано към клиентите, които са граждани, отделни групи и институции;
- **въздействие по отношение на причините за престъпността, а не върху симптомите;
- ***сътрудничество между полицията, населението и институциите при създаването и прилагането на определена система за сигурност (Геков, 2005).
- Плюсовете на този подход са свързани с използването на приоритети, тясна връзка с обществото, възприемането на партньорски модел на интеракции, интегрирането на полицията в социума. Той игнорира обаче част от реалните проблеми и напрежения, които затрудняват комуникацията и предизвикват определени противопоставяния.

Психологическо представяне.

- 3.Управление на полицията, ориентирано към крайния резултат. Дефинират се продуктите, свързани с обществената сигурност, целите и индикаторите в дейността на полицията на един кантон, като се следват следните правила:
- *посочват се ясни отговорности за продукта и разходите се обвързват с целите на дейността, системно се събират данни за нуждите на клиентите и обратна връзка от тях за всеки продукт;
- **продуктите служат за политическо управление на дейността на полицията и чрез тях се възлага работа и се планира бюджета
- ***Посоченият модел показва зависимостта между ресурси, извършена работа и ефект. Той може да стагнира изпълнителите на полицейската дейност, тъй като тя не винаги е само успешна и трябва да се финансира и при пропуски.

Психологическо представяне.

- 4. Концепция за човешката сигурност се базира на два основополагащи тезиса:
- ***защита от въздействието на трайно проявяващи се заплахи;
- ***защита от внезапни и травмиращи сривове в ежедневиия начин на живот;
- ***нейното достойнство е в маркирането на всички видове заплахи, в последователността на подхода и развитието му на принципа на изпреварващото превантивно реагиране за минимизиране на реалните и потенциални заплахи .

Психологическо представяне.

- 5.Обществена полицейска дейност. Това е модел, разработен за полицията на общинско равнище в Лондон. Става въпрос за полицейска дейност, която се извършва заедно с обществото , а не срещу него. Основните положения на концепцията са:
- ***вдъхване на увереност на обществото;
- ***явно присъствие на патрули;
- *** обсъждане на въпросите, свързани с качеството на живот на общинско равнище;
- ***действия срещу престъпленията подбуждани от ненавист;
- ***събиране на сведения от обществото;
- ***управление на партньорска дейност;
- ***обновяване на квартала.

Психологическо представяне.

- 6.Полиция в близост до обществото се прилага успешно в Испания и с помощта на тази програма се цели:
- **подобряване на качеството на услугите;
- **увеличаване на удовлетвореността на гражданите и на полицаите;
- **намаляване на престъпността.
- ***моделът „Полиция в близост до обществото“ е проактивен и централизиран. Той работи с причините за престъпността, а не с нейните последици.

Психологическо представяне.

- Основните цели на модела „Полиция в близост до обществото“ са:
- 1. Определяне на приоритетите на полицейската работа в съответствие с обществените потребности.
- 2. Повишаване на чувството на сигурността на гражданите.
- 3. Нарастване на обществената удовлетвореност от дейността на полицията.
- 4. Преодоляване на отчуждението и установяване на отношенията на партньорство и сътрудничество между полицията и гражданите.
- 5. Намаляване на страха от престъпността чрез превенция (Геков, 2005).

Литература:

- 1. Ангелов, А., (1998), Основи на мениджмънта. С., „Тракия-М“, стр.18-21.
- 2. Геков, Б., (2005), Модел за управление на полицията. Проблеми и насоки за усъвършенстване. С., МВР.-НИИКК“. Център за полицейски изследвания“, стр.34-38.
- 3. Кънчев, М., (1999), Основи на управлението. В-на „Албатрос“, ВСУ“Ч.Храбър“, стр.53-55.
- 4. Памукчиев, М. (2002) Основи на управлението. Първо издание. С., „АВС Техника“ стр.9-16.
- 5. Рамчев, К., (2002), Психология на управлението.

Литература:

- 6.Касьянов,П.М.,(2015), Психология управления. С-П.“ СОВА“.стр.12-25.

Лекция №2

Психологически анализ на дейността на ръководителя на полицейска организация.

План на лекцията:

- 1. Основни личностно-психологически качества на ръководителя.
- 2. Психологическа характеристика на стиловете на управление.
- 3. Анализ на управленските способности на ръководителя от полицията.
- 4. Психологическа интерпретация на управленския репертуар.

Личностни качества:

- Личностните качества на успешния ръководител са :
- 1. Доминантност, разбрана като способност да се влияе върху другия човек без да се използват административните ресурси.
- М. Вудкок и Д. Френсис пишат, че управляващия влияе върху своите подчинени, ако:
 - *ясно излага мислите си;
 - **уверен е в себе си;
 - ***бързо установява добри взаимоотношения;
 - ****награждава изискуемото поведение;
 - *****стреми се да бъде настойчив;
 - *****вслушва се в мненията на другите. (Касьяник, 2005).

Личностни качества.

- 2. Увереността на ръководителя в себе си се възприема от подчинения като гаранция, че той ще го защити и ще го поддържа в трудна ситуация. Това създава, особено в полицията усещане за защитеност и положително отношение към пряката работа. Разбира се увереността не трябва да прераства в прекалена самоувереност, тъй като тогава се стига да сериозни грешки и поемане на не нужни служебни рискове. Всичко това много точно се възприема и оценява от преките подчинени.
- 3. Емоционална уравновесеност и стресоустойчивост. Присъствието на това качество означава, че конкретният полицейски ръководител има добър самоконтрол. Той поддържа балансиран, спокойни, уважителни, делови отношения, рядко е раздразнителен и постоянно потиска емоционалните си импулси. (Касьянов, 2005).

Личностни качества

- 4. Креативност – това е способността на ръководителя към творческо решение на задачите. Посоченото качество е особено важно за информационната практика на полицейския ръководител. Креативният полицейски мениджър се отличава с висок стремеж към новото, широко използване на различни възможности, добри умения за превключване и системно оценяване на ситуацията.
- 5. Предприемчивост и стремеж към постижения. В тази способност на полицейския ръководител получава израз потребността му от самореализация. Той предпочита ситуации, в които може да прояви инициатива и да поеме отговорност. Подобен ръководител на полицейска структура не се бои от рисковете, но не ги поема самоцелно. Той активно използва механизмите на обратната връзка.

Личности качества

- 4. Креативност – това е способността на ръководителя към творческо решение на задачите. Посоченото качество е особено важно за информационната практика на полицейския ръководител. Креативният полицейски мениджър се отличава с висок стремеж към новото, широко използване на различни възможности, добри умения за превключване и системно оценяване на ситуацията.
- 5. Предприемчивост и стремеж към постижения. В тази способност на полицейския ръководител получава израз потребността му от самореализация. Той предпочита ситуации, в които може да прояви инициатива и да поеме отговорност. Подобен ръководител на полицейска структура не се бои от рисковете, но не ги поема самоцелно. Той активно използва механизмите на обратната връзка.

Личностни качества.

- 6. Отговорност и надеждност. В съвременни условия при наличие на висока доза неопределеност, несигурност и рискове съвсем не е лесно да се поемат персоналните отговорности и съзнателно или безсъзнателно те да не се прехвърлят върху собствените подчинени.
- 7. Независимост-това качество е свързано със способността на полицейския ръководител да взема решения и носи отговорност за тях. Независимият ръководител е самостоятелен, поощрява изразяването на становища различни от неговото собствено и успешно взаимодейства със своите опоненти.
- 8. Общителността е много важно качество на ръководителя. Тя разбира се може да се развива и усъвършенства. (Касьяник, 2005).

Личностни качества

- В.Зегерт и Л. Ланг посочват, че основните причини за дистрес при ръководителите са:
- *страх , че няма да се справят с работата;
- **страх да не допуснат грешка;
- ***страх, че ще бъдат заменени от други;
- ****страх да не загубят работата си;
- *****страх да не загубят собственото си Аз.

Стилове на управление.

- Авторитарният ръководител има високо самочувствие и увереност в професионалната си компетентност . Изисква строго да му се подчиняват и предимно си служи със средствата на административната власт. Към другите се отнася с недоверие и рядко делегира правомощия. Упражнява строг контрол върху изпълнението на задачите и е взискателен. Ориентиран е към работата, но рядко стимулира доброто изпълнение. Смята се, че този стил е подходящ за екстремални ситуации, но в полицейската работа често има такива.
- Може да съществуват и полицейски ръководители, чийто стил на ръководство въпреки строгия регламент, субординацията и единоначалието на полицейските организации може да се определи като демократичен.

Стилове на управление.

- Демократичният полицейски ръководител има широк поглед върху управлението и го смята за обща задача на всички служители. Своята роля той вижда в правилното насочване и координацията на процесите за постигане на планираните цели. Демократичният ръководител не само поставя задачи, но и подпомага тяхното изпълнение. Той търси начини да стимулира подчинените си.
- Демократичният ръководител прави причастни служителите към управлението, развива тяхната инициатива, делегира права и отговорности.
- При демократичният стил на управление се постига по-добра реализация на общите цели при по-пълно удовлетворяване на личните потребности. При този стил от значение е доверието, компетентността, уважението, справедливото стимулиране и контрол. (Кънчев, 1999).

Стилове на управление

- Либералният стил на ръководство не е подходящ за полицейските организации и намира приложение в структури с творческа организация на труда. Либералните ръководители не упражняват предоставената им административна власт и са ангажирани с определянето и възлагането на задачи и осигуряването на благоприятни условия за работа на екипите.(Кънчев, 1999).
- Според Блейк и Мутоун ръководителите могат да се разделят на два вида: ориентирани към деловата дейност и към отношенията с хората. В зависимост от съчетаването на тези два фактора се очертават следните видове ръководители:
- 1.Песимист е ръководителя, който не се интересува от деловата дейност и от хората. Той влага минимални усилия в работата, за да избегне уволнението.

Управленски стилове

- 2. Либерал, който се концентрира върху добрите човешки взаимоотношения. При него няма текучество, удовлетвореността от труда е висока, но деловата сфера може да страда.
- 3. Диктаторът е авторитарен, отговорен, трудоспособен, организиран и загрижен за деловите резултати. Той обръща малко внимание на отношения с подчинените и твърде дистанциран от тях.
- 4. Манипулаторът постига добро изпълнение на трудовите задачи и необходимия баланс в отношенията с хората. Той контролира работата, но включва служителите в процесите на вземане на решения.
- 5. Организаторът се придържа към екипния стил на работа. Чрез вниманието към подчинените той ги прави съпричастни към деловата активност и постига добри резултати. Смята, че служителите активно трябва да участват във вземането на решенията.

Стилове на управление.

- Според ситуационния модел на Фидлър ефективността на ръководителя зависи от способността му да постави ситуацията под контрол. При това във всяка управленска ситуация се открояват следните три компонента:
 - * отношенията ръководител-подчинени, лоялността на служителите, тяхното доверие към ръководителя и неговата привлекателност;
 - **структурата на задачата, нейната ясна формулировка и структурираност;
 - ***официалните правомощия на ръководителя.
- Според Фидлър най-успешни са управленските стилове, които са съсредоточени върху човешките отношения в ситуации, които са умерено благоприятни за ръководителя. Ако ръководителят е прекомерно концентриран върху задачата, той рискува да има антагонистични отношения с изпълнителите. (Касьяник, 2005).

Управленските способности.

- Висшестоящият полицейски ръководител трябва непрекъснато да събира нова информация и да подготвя прогнози и алтернативи при различни сценарии. Същевременно той трябва да подготвя екипи от служители, които са в състояние да поемат големи отговорности и инициатива.
- Висшият ръководител трябва да бъде уверен в успеха и тогава, когато единствено правилно решение не съществува.
- Висшият полицейски ръководител трябва преди всичко да преодолява препятствията, а не да обяснява причините за неуспеха
- Хари Шродер обособява 11 способности, които гарантират успеха на полицейския ръководител. Те имат следния вид:

Управленски способности.

- 1.Способност за търсене на информация при използване на очевидни и нестандартни начини.
- 2.Умения да се концептуализира, да се поднасят идеи, модели, да се изграждат концепции.
- 3.Концептуална пластичност, изразяваща се в промяна на плановете и алтернативите при промяна на обстоятелствата , ситуациите, перспективата, ресурсното обезпечение, поведението на персонала.
- 4.Умения за междуличностни контакти, за да се събира информация , да се изгражда доверие и да се споделят собствените мисли.
- 5.Управленско взаимодействие-създаване на екипна атмосфера, децентрализация на комуникацията.

Управленски способности.

- 6. Ориентация към развитие-да развива потенциала на служителите, тяхната самостоятелност, отговорност и творчески подход.
- 7. Способност да въздейства-убедително да излага собствената гледна точка и идеи. Да използва разнообразни методи за аргументация, моделиране на поведението и получаване на подкрепа от другите.
- 8. Увереност в себе си. Да утвърждава своята позиция, да не се страхува от трудности, да вярва в постигането на целите и да формира вяра в успеха у другите служители.
- 9. Способност за презентирание. Ясно, достъпно и логично да представя информацията

Управленски способности.

- 10. Действена ориентация. Без отлагане да реализира плановете, като поема цялата отговорност върху себе си и развива нещата напред независимо от трудностите.
- 11. Ориентация към успех. Непрекъснато обмисля, планира и усъвършенства дейността на полицейската структура, за която отговаря или отделни нейни направления. Точно оценява достигнатия прогрес и поддържа високи стандарти на целеполагане, гарантиращи постъпателното развитие. (Касьяник, 2005; Кънчев, 1999; Ангелов, 1998)

Управленски репертоар

- Развитиет управленски репертоар предполага добре структурирани умения за слушане, бърза и точна ориентация в хората и в действителните им намерения, прецизна диагностика на проблемите в организацията по индиректни признаци. (Памукчиев, 2002).
- Успешният ръководител притежава достойни и уверени маниери на поведение, умение да се изразява и при необходимост да ораторства и е в състояние убедително да внушава своите послания, да увлича и предразполага. (Ангелов, 1998).
- При възникването на конфликти, напрежения и противопоставяния в екипите ръководителят трябва да е в състояние да запази самообладание, да прояви търпение, разбиране, такт, компететност и лично да участва в тяхното преодоляване. (Илиев, 2000).

Управленски репертоар.

- Успехът на ръководителя зависи от способността му по-задълбочено да обмисли конкретното си управленско решение, като същевременно действа експедитивно и не се налага в ситуацията единолично.
- Ефективната работа на подчинените служители зависи от:
- *ясното формулиране на задачата;
- **предоставянето на необходимата информация свързана със задачата;
- ***описание на начините за решаване на задачата;
- ****осигуряване на време за решаване на задачата;
- *****подкрепа на служителите в процеса на изпълнение на задачата.

Управленски репертоар:

- Мотивирането на подчинените за изпълнение на задачата включва:
- **осигуряване на ресурси;
- **поощряване на служителите;
- ***провеждане на обучение в хода на инструктажа по задачата;
- ****обосноваване на значимостта на задачата;
- ****текущо отчитане на получаваните резултати (Рамчев, 2002).

Управленски репертоар

- Ръководителят трябва да разбере, че неговите функции и управленски репертоар са по-важни от него самия. В този смисъл той трябва да си дава адекватна сметка за собствената роля в организацията и внимателно да подбира и обучава хора, които да ѝ пасват.
- Част от успешния управленски репертоар е да се научиш да харесваш подчинените си, защото няма хора без недостатъци, да ги караш да се чувстват значими, справедливо да ги натоварваш и да се грижиш за удовлетворяване на личните им потребности. (Смит, Уейкли, 1992).

Управленски репертоар.

- Делегирането на правомощия е важна част от съвременния управленски репертоар. С него помощ се осъществява не само ефективно управление, но и се развиват екипите на управленците и изпълнителите.
- При делегирането на подчинения едновременно се предоставя цел, ресурс и отговорност за нейното постигане.
- При делегирането се спазват следните правила:
- ***ясно разделение и определение на функциите;
- ***точна формулировка на целите, задачите, правата, задълженията и ресурсите

Управленски репертоар

- ***Баланс на правата и отговорностите
- ***фактическо предаване и на своето право на грешка.
- ***неголяма изпреварване на сложността на задачата по отношение на възможностите на изпълнителя.
- Делегирането, като част от съвременния управленски репертоар има следните преимущества в сравнение с другите прийоми:
 - ***повишава отговорността на изпълнителите;
 - *** освобождава време за важни делови въпроси;
 - ***развива способностите и инициативата на изпълнителите;

Управленски репертоар.

- ***създава творческа атмосфера;
- ***изгражда колективен дух на отговорност;
- ***стимулира изработката на по-ефективни решения.
- Съществуват редица обективни или субективни предпоставки, които ограничават прилагането на делегирането като съществена част от поведенческия репертоар. Те могат да бъдат систематизирани по следния начин:
 - 1. Страх от загуба на авторитета.
 - 2. Страх от загуба на контрол.

Управленски репертоар

- 3. Отсъствие на ясен план за действие и приоритетни цели .
- 4. Неудовлетворителен климат в колектива свързан с недоверие, подозрителност, конкуренция, лъжливо и неадекватно самоутвърждаване.
- 5. Конфликт между ръководителя и подчинените му.
- 6. Перфекционизъм. (Касьяник, 2005) .
- Успешният ръководител умее много концентрирано да слуша, както и да прилага такива прийоми на активното слушане като повторение, перефразиране, резюмиране. Той умее да задава директни и индиректни въпроси и да подава своевременна, открита и съдържателна обратна връзка

Управленски репертор

- Съвременният управленски репертоар включва такива развити способности, компететности и прийоми като:
- ***прогнозиране;
- ***стратегическо и оперативно планиране;
- ***организационно проектиране;
- ***прогнозиране на потребностите на персонала;
- ***подбор на персонал;
- ***обучение на персонала .

Управленски репертоар.

- ***оценяване на персонала;
- ***мотивиране на персонала.
- Важна част от практическите умения на успешния мениджър е овладяването на процедурата за критикуване на подчинения служител. В това отношение трябва да се спазват следните правила :
- ***да се критикува служителя дискретно на четири очи;
- ***критиката да е добронамерена и да цели развитие потенциала на служителя;
- *** да се критикуват конкретни действия и резултати, а не личността на служителя;

Управленски репертоар.

- ***при критика да се посочва правилния подход или решение, така че тя да има и обучителен характер;
- ***управленецът трябва изрично да помни, че критиката не е средство за разтоварване върху другия на собствените проблеми, трудности или лошо настроение;
- ***преди да се критикува служителят за съответните пропуски и грешки трябва да се посочат и позитивните резултати и достиженията в неговата работа;
- ****критиката е информиране, обучение, насочване и развиване на служителя, а не унижаване на неговото достойнство и личност.

Литература

- 1.Ангелов, А.,(1998),Основи на мениджмънта. С., „Тракия-М“,стр.264-270
- 2.Кънчев, М.,(1999), Основи на управлението. част 2. С., „Албатрос“,стр.126-134
- 3.Памукчиев,М.,(2002),Основи на управлението. първо издание. С.,“АВС Техника“,стр.67-69.
- 4.Рамчев, К.,(2002), Психология на управлението. „ВСУ Ч. Храбър“,стр.281-284
- 5.Смит,Х., Уейкли, Дж.,(1992),Психология на организационното поведение. В. Търново. „Абагар“,стр.228-229
- 6.Касьяник, П.М.,(2005),Психология управления. С-П., „СОВА“,стр.50-51;53-62;70-74

Лекция №3

Психологически аспекти на планирането.

План на лекцията.

- ▶ 1.Функционално предназначение на планирането.
- ▶ 2.Стратегическото планиране.
- ▶ 3. Оперативното планиране.

Функционално предназначение

- ▶ Основната функция на управлението е да внася организация в работата на служителите, което се постига, чрез планиране на техните дейности и изпълнение на заплануваното. (Джонев, Димитров, 2014). По такъв начин планирането осигурява подреденост, целенасоченост и определеност в организацията, а самите изпълнители възприемат ситуацията като структурирана, реално контролируема и управляема.
- ▶ Стратегическият план показва какво организацията иска да постигне и за какъв период. Изпълнението на стратегическия план се обезпечават с помощта на

бюджета и управлението на целите. Реализацията на стратегическия план изисква и разработката на допълнителни и поконкретизирани планове. (Ангелов, 1998).

Функционално предназначение.

- ▶ Планирането се отличава с голямо разнообразие. То обхваща всички видове дейности в една организация. Планирането на определен вид дейност не се извършва само за себе си, а в синхрон с останалите дейности, които се развиват в съответната организация.

- ▶ Планирането зависи от мащабите на дейността и времетраенето на плановете. В зависимост от мащабите се разработват три вида плановете:
- ▶ а/обща или корпоративни, които формират общия синхрон и създават в служителите нагласата и преживяването, че са едно цяло;
- ▶ б/плановете на отделните структури или подразделения, които определят тяхното функциониране, ангажименти за определен период, разпределение на задълженията, отговорностите и тяхното взаимно съгласуване

Функционално предназначение.

- ▶ в/планове на отделните звена или екипи, които се отличават с найголяма конкретика и максимално допринасят за ориентацията на служителите в тяхното делово ежедневие, фиксиране на текущите им задачи и времеви ангажменти. (Кънчев, 1999).
- ▶ В зависимост от времетраенето самите планове се разделят на дългосрочни (перспективни), средносрочни и краткосрочни.
- ▶ Дългосрочните планове разработват задачите за продължителен период. Те обхващат цялата дейност на организацията или основни нейни приоритети и в този смисъл представят нейната мисия, обвързват активността на служителите с нея. Между продължителността на плановия период и точността на планирането съществува обратно пропорционална зависимост. Удължаването на плановия период намалява

точността и прави несигурно постигането на предвидените резултати.

Функционално предназначение

- ▶ Средносрочните планове се разработват за период от няколко години и са конкретизация на дългосрочните. Всички основни промени, които настъпват в средата през годината, обикновено се вземат предвид и се внасят корекции в средносрочните планове. (Кънчев, 1999). Този вид планиране се нарича динамично, защото отчита промените в средата през плановия период.

- ▶ Краткосрочните планове се съставят като правило за една календарна година. Те обаче са диференцирани за по-кратки времеви периоди 6 месечие, 3 месечие, което улеснява оперативното управление на дейността.
(Кънчев, 1999)

Функционално предназначение.

- ▶ Основен метод на планирането е балансовият. Той означава пътя за съзнателно внедряване на пропорционалност и взаимнообвързаност между потребностите (задачите) и ресурсите (силите, средствата, времето, сроковете).

- ▶ Планирането като съзнателна активност на управленците има за предпоставка критичния анализ на факторите, формиращи състоянието на оперативната обстановка, прогнозите за бъдещите изменения на явленията и процесите, оказващи влияние върху дейността на полицията. На тази основа се определят задачите, мероприятията, сроковете, силите и средствата за изпълнението им. С това се разкрива и органичната връзка между анализа, прогнозирането, планирането, решаването, организирането, отчитането и контролирането. (Илиев,2000).

Функционално предназначение

- ▶ При изготвянето на плановете се спазват следните изисквания:
- ▶ -актуалност, компететност, стабилност, приемственост;

- ▶ -реалност, своевременност, непосредственост.(Илиев, 2000).
- ▶ Съвременното планиране включва и задължителна оценка на рисковете, т.е на тези обстоятелства, които сериозно могат да попречат и блокират реализацията на съответните планове през определен период от време.
- ▶ В методическо отношение в планирането се открояват три етапа:
 - ▶ -предварителна подготовка;
 - ▶ -непосредствена разработка на проектоплана;
 - ▶ -окончателно приемане (утвърждаване) на плана.(Илиев,2000).

Функционално предназначение.

- ▶ Организационно-подготвителна дейност за създаване на плана:
- ▶ -поставяне на задачите от ръководителя;
- ▶ -формиране на работни групи;
- ▶ -определяне на целта и задачите на плана;
- ▶ -задаване на срока на изготвяне и представяне на проекта плана.
- ▶ Разработването на самия план включва:

- ▶ -събиране на основна и допълнителна информация за тенденциите в оперативната обстановка
- ▶ -анализи и прогнози на оперативната обстановка;
- ▶ -определяте на плановите мероприятия и тяхната последователност

Функционално предназначение

- ▶ -преценяват се предложените планови мероприятия от гледна точка на тяхната обективност, реалност, актуалност, конкретност, своевременност;
- ▶ -проектопланът се предлага за допълнително обсъждане, съгласуване и утвърждаване.

- ▶ Процесът на планиране завършва с приемане и утвърждаване на плана, но в процеса на неговото изпълнение той може да се коригира (допълва и изменя) съобразно характера на нововъзникналите задачи и обстоятелства. (Илиев, 2000).
- ▶ В този смисъл планирането е динамична, творческа дейност, в която значителна роля играят анализа, прогнозирането, прецизната оценка на реалните тенденции, правилното определяне на собствените ресурси и възможностите за тяхното използване с оглед постигането на планираните цели.

Стратегическо планиране

- ▶ Стратегическото планиране трябва да изхожда от:
- ▶ ***съвместимостта на стратегията с възможностите на организацията;

- ▶ ***допустимата за стратегията степен на риск;
- ▶ ***обезпечеността на стратегията с ресурси;
- ▶ ***правилно прогнозиране на външните опасности и възможности;
- ▶ ***представяне в стратегията на най-добрия начин на използване на ресурсите. (Ангелов, 1998).
- ▶ Подготовката на стратегическия план е свързано с много трудности, натоварване и фрустрация.

Стратегическо планиране.

- ▶ Съвременното планиране се свързва със стратегията и политика на организацията, които са взаимосвързани. Стратегията определя общата програма за действия,

приоритетните цели и задачи, ресурсите необходими за тяхното постигане. Политика определя управленския подход за вземане на решения и се отнася до дейността на цялата организация.

- ▶ Кунц и О,Донел извеждат някои основни правила за разработването на ефективни стратегии и политики:
- ▶ ***стратегията и политиката трябва да подпомагат изпълнението на плановете и постигането на целите;
- ▶ ***стратегията и политиката трябва взаимно да се допълват;
- ▶ ***стратегията и политиката трябва да бъдат гъвкави;

Стратегическо планиране.

- ▶ ***политиката не трябва да смесва с правилата и процедурите, защото политиката има отношение към планирането и делегирането на правомощия, а правилата и процедурите към действията.

- ▶ ***стратегията и политиката трябва да са разработени писмено. Писменото излагане на стратегията и политиката води до следните резултати:
- ▶ ***намалява трудностите по предаването на идеите и намеренията на ръководителя;
- ▶ ***способства за отстраняване или намаляване на неяснотите и недостатъчната последователност на самата стратегия и политика;
- ▶ ***улеснява възприемането им от по-широк кръг ръководители, експерти, изпълнители

Стратегическо планиране.

- ▶ ***създава основа за правилното насочване на инициативите и творческата активност на персонала;

- ▶ ***стратегията и политиката трябва да се изучават от персонала организирано;
- ▶ ***необходим е контрол за провеждането както на стратегията, така и на политиката на организацията. Той трябва да обхваща и тяхната адекватност на условията. (Кънчев, 1999).
- ▶ Стратегическото планиране е съзнателно формулиране на желаната посока за действие в една по-далечна перспектива. То изисква развитие на стратегическо мислене, което се свързва с разработването на дългосрочна перспектива за работата на полицейската организация (Памукчиев, 2002).

Стратегическо планиране.

- ▶ Чрез стратегическото планиране полицейската организация добива самочувствие за бъдещата си дейност, управлението ѝ става поефективно, очертават се стратегическите фактори в нейната развитие, открояват се глобалните проблеми, централизират се усилията за изпълнение на главните цели.
- ▶ Стратегически мислещият полицейски ръководител насочва погледа си в бъдещето. По такъв начин се покачва стабилността на управлението и се формира и в служителите стратегическо виждане, което благоприятно влияе на мотивацията им за работа.
- ▶ Постепенно и съвременните полицейски организации се появяват експерти, които професионално се занимават с въпросите и процедурите на стратегическото планиране. (Памукчиев, 2002)

Стратегическо планиране.

- ▶ Разработени са различни варианти за стратегическо планиране за икономическите структури, но само някои от тях се приложими към полицейските организации поради спецификата на тяхната дейност, функциониране и управление.
- ▶ Стратегията на организационните и структурни изменения обхваща:
 - ▶ ***анализ и оценка на организационната и управленска структура;
 - ▶ ***редуциране на неефективните звена;
 - ▶ ***разработване на проект за нова управленска структура;
 - ▶ ***внедряване на новата управленска структура. (Памукчиев, 2002).

Стратегическо планиране.

- ▶ Кадровата стратегия обхваща:
- ▶ ****оценка на действащите кадри/служители;
- ▶ ****аналитична и критична оценка на съществуващата квалификационна политика и получаваните от нея резултати;
- ▶ ****оценка на подготовката на резервни ръководни служители;
- ▶ ****мотивация и стимулиране на персонала;
- ▶ ****движение на служителите. (Памукчиев, 2002).

Стратегическо планиране

- ▶ Стратегия на приобщаване към полицейската организация. Моделът за такава стратегия е разработен и с успех прилаган във фирмите на Япония. Той включва следните компоненти:
- ▶ *зачитане на човешкото достоинство чрез спазване правилата на взискание, включване на изпълнители в процеса на вземане на решения, уважаване на обратната връзка постъпваща от тях;
- ▶ *Увеличаване на усещането за сигурност и защитеност при законосъобразно изпълнение на служебните задължения.

- ▶ *приобщаване на служителите към интересите на организацията, особено при вземане на стратегически решения
- ▶ *активизиране на мотивационните фактори, свързани с дейността на различни категории служители. (Памукчиев, 2002).

Стратегическо планиране.

- ▶ Стратегия по отношение на управлението на полицейската организация:
- ▶ **оценка на прилаганите управленски подходи и методи;
- ▶ **степен на интелектуализация на управленския труд;
- ▶ **качества на ръководния екип и неговата атестация;

- ▶ **оценка на стила на ръководителя (Памукчиев, 2002).

Оперативно планиране

- ▶ Задължение на полицейските ръководители на различни нива в организацията е те да провеждат регулярно оперативки в звената, които ръководят. На тези оперативки те изискват плановете на своите подчинени за предстоящата седмица и ги допълват със задачи, които сами възлагат.
- ▶ При провеждането на оперативки всеки участник излага своите виждания на ръководителя и ги стикова с намеренията на останалите и с намеренията на ръководителя си.

- ▶ Началникът на съответната група, сектор, отдел пита задължително за проблемите, които всеки счита, че може да има с изпълнението на своите планове, за да се предвидят и отстранят препятствията и да му бъде оказана съответната помощ.

Оперативно планиране.

- ▶ Всеки участник на оперативка подготвя свой план за седмицата, който представя пред другите, интегрира с техните задачи в цялостния план на звеното и получава необходимото съдействие и подкрепа. Тази форма е отлично средство за преодоляване на информационния вакуум и осъществяване на нормални комуникации между участниците в определен екип. (Джонев, Димитров, 2014).

- ▶ За целите на оперативното планиране за полицейските ръководители се въвежда известното от time management ежедневно планиране на следващия ден в края на работното време.

Оперативно планиране.

- ▶ Стратегията на полицейския ръководител на оперативка е да извлече идеите на своите подчинени и да ги „отрази“, да им ги върне и възложи, като ги обогати и коригира. Да даде възможност на хората да организират работата си, като планират следващата си седмица. (Джонев, Димитров, 2014).
- ▶ Ред на процедуране по време на оперативка:

- ▶ ***служителите отчитат задачите и постигнатите резултати от предходния период;
- ▶ ***планират задачите за следващия период и предлагат решения на проблемите, без обосновка;
- ▶ ***само когато ръководителят поиска се дава обосновка и подробности;

Оперативно планиране

***участниците поставят проблемите, за които имат нужда от помощ от мениджъра или от съдействието на колегите си;

***за всяка планирана дейност се поставят срокове и отговорници.

*****Оперативката :

- не се превръща в приказки за щяло и нещяло;
- деловите отношения се разграничават от междуличностните и не позволяват последните да им пречат;
- темите се приключват делово, веднага щом се изчерпат.(Джонев, Димитров ,2014).

Оперативно планиране

- ▶ Функции на ръководителя по време на оперативка:
- ▶ ***изисква от служителите да излагат плановете си за следващата седмица;
- ▶ ***допълва задачите с „Какво мислиш за.....?“

- ▶ ***поставя въпроси за уточнение на начина на решаването на проблемите: “Как мислиш да постъпиш?”
- ▶ ***Въвежда своите предложения в условна форма: “А не мислиш ли, че може...?”
- ▶ ***изисква срок за изпълнение и отговорници;
- ▶ ***проверява изпълнението при изтичане на срока.
(Джонев, Димитров, 2014).

Оперативно планиране.

- ▶ На оперативка е важен балансът, който ръководителят поддържа между слушане и разпореждане:

- ▶ ***ако ръководителят само разпорежда, служителите няма да вникнат в задачите и ще се чувстват по-малко обвързани с изпълнението, защото няма да са взети предвид техните съображения;
- ▶ ***ако пък ръководителят само слуша, има опасност в един момент екипа да потъне в безкрайни разговори, обяснения и спорове и да не достигне до смислени планове(Джонев, Димитров , 2014).

Оперативно планиране.

- ▶ Самото планиране и в полицейската организация представлява разработването на съвкупност от решения, поредица от премерени стъпки, които водят от поставената задача до търсения резултат. Структурата на плана включва:

- ▶ ***задача, проблем, цел /защо?/;
- ▶ ***съдържание и начин на действие /как?/;
- ▶ ***необходими средства /с какво?/;
- ▶ ***изпълнители и отговорници /кой?/;
- ▶ ***времетраене и срокове/кога?/

Оперативно планиране

- ▶ ***критерии за достижение (колко?)-дефинират се атрибутите на желаните цели, които трябва да бъдат наблюдавани, конкретни и по възможност измерими. (Джонев , Димитров, 2014).
- ▶ При провеждането на оперативки може да се получат следните ефекти:

- ▶ *** превръщане на оперативката в катарзис на негативни емоции и отклоняване от делово обсъждане;
- ▶ *** прекалено стереотипизиране и шаблонизиране на оперативките;
- ▶ *** обвързване практиката на оперативката с миналия опит на ръководителя;

Оперативно планиране

- ▶ *** търсенето по време на оперативка само на лесни и удобни варианти за изпълнение на задачите, независимо от качеството на изпълнението;
- ▶ *** повърхностно разпределение на задачите по време на оперативките без да се обсъждат и осмислят въпросите и проблемите в дълбочина;

- ▶ ***прекомерно налагане на собственото мнение от страна на ръководителя по време на оперативките (2002).
- ▶ ***прекалено импулсивно, спонтанно, интуитивно разпределение на задачите по време на оперативки без да се отчита тяхната реална сложност и възможностите на отделните изпълнители.

Оперативното планиране

- ▶ ***прекалената продължителност на оперативката намалява нейната ефективност;
- ▶ ***игнорирането на недоволството и неудовлетвореността на подчинените по време на оперативка не винаги е полезен прием и може да породии допълнителни конфликти и демотивация;

- ▶ ***прекомерното доверяване на подчинените по време на оперативка, както и избягването на всяка форма на конфронтация с тях при разработването и приемането на индивидуалните им планове понижава ефективността и осъществяването оперативно планиране.

Литература

- ▶ 1.Ангелов, А.,(1998), Основи на мениджмънта. С.,“Тракия -М“,стр.144 - 146.
- ▶ 2.Джонев, С., Димитров Пл.,(2014),Организационно консултиране
.Мениджмънт. Управление на човешките ресурси.т.2 С., „Ен Джи Би Консултинг“,стр.13-18

- ▶ 3. Илиев, И., (2000), Управление на полицейските и специалните служби. С., „Албатрос“, стр.361-365.
- ▶ 4. Кънчев, М., (1999), Основи на управлението. С., „Албатрос“, стр.39-44.
- ▶ 5. Рамчев, К., (2002), Психология на управлението. В-на. „ВСУ Ч. Храбър“, стр.164-168
- ▶ 6. Памукчиев, М., (2002), Основи на управлението. С., „АВС Техника“, стр.189-192.

ПСИХОЛОГИЧЕСКА ИНТЕРПРЕТАЦИЯ НА ОСНОВНИТЕ УПРАВЛЕНСКИ ФУНКЦИИ

План на лекцията

- ▶ 1.Функционално предназначение .
- ▶ 2.Кратка психологическа характеристика на основните управленски функции.

Функционално предназначение

- ▶ Функциите на управлението са да се съберат хора , да се обединят, сплотят и насочат към обща цел. Управлението може да се разглежда като насочване, ориентиране на другите хора, за да се постигне обща цел или да се изпълни определена задача. (Илиев,2000).
- ▶ Необходимостта от ръководство възниква там, където трябва да се обединят хора и ресурси за постигането на съответната цел.
- ▶ Непосредственото осъществяване на управление означава събиране на необходимата информация и създаване на подходяща организация. Това са двата приоритетни аспекта на управленската дейност.(Илиев, 2000).

Функционално предназначение.

- ▶ Събиране на управленска информация предполага адекватно перцептиране на протичащите в организацията процеси, проблеми, конфликти и напрежения. Те следва да се подложат на анализ освободен от предразсъдъци, за да се търсят гъвкави алтернативни подходи и решения, обезпечаващи ефективното функциониране и развитие на полицейската организация.
- ▶ В самия процес на събиране и анализиране на информацията може да се противопоставят различни мнения и гледни точки, но тяхната заявяване и обосноваване трябва да се осигури, за да се генерират различни идеи, които критично да се оценяват и селектират по оптимален начин.

Функционално предназначение.

- ▶ Самото осъществяване на организацията за успешното решаване на съответния кръг от задачи може да се натъкне на разнообразни бариери и съпротиви, които следва по етапно да се преодоляват. От една страна те могат да са свързани със субективното възприемане и интерпретиране на поставените задачи, които могат да породят разнообразни перцепции и реакции на организационните нива. Колкото по-сложна е организационна структура толкова по-разнообразни и противоречиви могат да бъдат те.
- ▶ В този смисъл самото създаване на организация не е еднократен акт, а разнообразна продължителна дейност, която включване разясняване, инструктиране, убеждаване, мотивиране. Подобни действия се реализират на различните нива в съществуващата

организационна йерархия и те трябва да осигурят необходимото единодействие и синхрон в общите усилия.

Функционално предназначение

- ▶ С помощта на основните управленски функции планиране, организиране, мотивиране и контрол се осигурява реализацията на мисията на организацията, нейното вътрешно единство, презентирането ѝ в обществото, нейното изменение, функциониране и стабилност.
- ▶ В полицейската сфера се забелязва централизация на управлението, което се съчетава с намаляване степените на субординация. Оптимизирането на полицейските формирования е свързано с изграждането на дежурни части и информационноаналитични звена, както и тясното профилиране на отделни служби. (Илиев, 2000). По такъв начин се създават по-благоприятни условия за всеобхватно планиране, постигане на по-

Функционално предназначение.

- ▶ Резултатите от различни анкетни проучвания на ръководния състав от полицията показва(Геков , 2005),че съществуват съществени резерви преди всичко в подобряване на взаимодействието и координацията. В тази връзка най-често се лансират следните препоръки:
- ▶ -регламентиране на реда за взаимодействие между националните и териториални служби и точно дефиниране на техните права и задължения;
- ▶ -ясни правила на субординация и централизъм в организацията и управлението;
- ▶ -въвеждане на ясен регламент за обмена на информация между службите по приоритетни въпроси;

Функционално предназначение.

- ▶ -систематизиране на информацията подавана от териториалните служби;
- ▶ -повишаване на методическата контролна функция на централните структури при решаването на конкретни проблеми на пряката полицейска дейност;
- ▶ -провеждане на регулярни срещи, за да се набележат мерки за бърз обмен на информация по актуални въпроси, за усъвършенстване на оперативната и информационно-аналитичната дейност .(Геков, 2005).
- ▶ Исканията за повече регламентация на взаимодействието не означават постигането на такова, което най-вече зависи от това какви практики управленски се развиват и поддържат. Регламентът автоматично не създава организация и успешни форми за координация

Функционално предназначение.

- ▶ Съвсем очевиден е дефицита от комуникация, без която и координацията се постига трудно. Налице са и сериозни проблеми в информационното обезпечаване, без които е много сложно да се извършва по-резултатно планиране, координация, мотивация, контрол над дейността на различни категории полицейски служители.
- ▶ Отслабването на контролно-методическите функции е характерно за дейността на много централни структури в момента и в определена степен е следствие от протичащите процеси на децентрализация и по-точно от тяхното неадекватно разбиране и прилагане. Самото съдържание и процедури на контролно-методическите функции естествено ще се променя

Психологическа характеристика.

- ▶ Планирането осигурява връзката между цели, ресурси и средства. Чрез него се насочва организацията, задават се изпълними задачи, разпределят се отговорностите и задълженията, постига се последователност и приемственост в работата на служителите. В този смисъл планирането внася целенасоченост, рационалност в дейността и на полицейската организация и от него зависи нейната ефективност.
- ▶ По отношение на екипа и отделния служител планът изпълнява функцията да ориентира, мобилизира, задава конкретни делови очаквания и стремеж за самореализация чрез успешното изпълнение на съответните задачи.

Психологическа характеристика.

- ▶ За ръководителя на полицейската организация плана е инструмент за ориентиране на дейностите и тяхното развитие, както и основа за осъществяване на оперативната координация и контрол. С помощта на плана ръководителят целеполога ,структурира екипи, задължения , срокове, осигурява тяхната супервизия и при необходимост корекция.
- ▶ Планирането е своеобразна информационно-аналитична дейност с висока интелектуализация, която изисква творчески подход, прецизна рационална оценка и правилна диагностика на водещите тенденции.
- ▶ При разработването на планове се спазва следната примерна схема, която съдържа и множество психологически компоненти:

Психологическа характеристика.

- ▶ -сбор и обработка на информацията, при която не трябва да се пренебрегват или драматизират неочакваните и неблагоприятни данни, които влизат в противоречие със собствените ни нагласи или могат да послужат като негативна база за оценка на усилията ни;
- ▶ -анализ и оценка на оперативната обстановка, която трябва да се извършва на базата на цялата съвкупност от информация, а не интуитивно, фрагментарно и при надценяване ролята и значението на собствения оперативен или полицейски опит;
- ▶ -идентифициране на проблемите. Те не се намират на повърхността. Често пъти се маркират съвсем повърхностни симптоми, а определянето на проблема всъщност означава точно регистриране на породилите го причини;

Психологическа характеристика.

- ▶ -прогнозиране развитието на процесите. При подготовката на много от плановете това изобщо не се прави, а планирането се извършва на базата на съществуващото положение на нещата и непосредствено установените трудности и проблеми. Прогнозирането включва анализ на латентни тенденции, осмисляне индиректни признаци, запознаване с анализи и коментари на експерти от различни сфери, организации и йерархични нива;
- ▶ -разработване на тактика, стъпки, подходи за реализиране на целите. Планът не е само формулиране по подходящ начин на основните цели. Необходимо е да се обмисли целия процес на тяхното постигане като времеви етапи, подходящи ресурси,

възможностите за използването им ;(Геков, 2005; Маджаров, 2017).

Психологическа характеристика.

- ▶ -време, място, изпълнители, отговорници. Прецизното определяне на всички тези компоненти е гаранция за успешното постигане на целите заложи в конкретния план. Следва да се обърне внимание, че успешния изпълнител на определена дейност не е най-добрия организатор и супервизор;
- ▶ -необходими ресурси. Те могат да бъдат финансови, организационни, времеви, интелектуални, мотивационни. Очевидно ресурсите следва да се интерпретират и оценяват комплексно, балансирано и прецизно. Правилното използване на ресурсите е свързано и с добро познаване на

функционалните способности, капацитета, мотивацията, нагласите на собствения персонал и екипи;(Геков, 2005 ; Маджаров, 2017)

Психологическа характеристика.

- ▶ -контрол и мониторинг на изпълнението. Ръководителят трябва да разполага с надеждна и обективна информация за пропуските в изпълнението, както и допълнително да ги проучи, за да си изясни комплексно причините за тях. След това той трябва да проведе разговор с конкретния служител на четири очи. По време на дискретния разговор служителя трябва да обясни случилото се и да изслушана обратна връзка от ръководителя си. При това предоставяната оценка касае само изпълнението на определена задача, а не личността на изпълнителя. Целесъобразно е да се предложат и препоръки за

бъдещата работа, така че допуснатите слабости да не се повтарят . (Геков,2005; Маджаров, 2017).

Психологическа характеристика.

- ▶ Основна функция на ръководителя е създаването на координация и взаимодействие в поверената му организация. Това са двата основни аспекта на организационната му дейност. Успешното им осъществяване изисква много добро познаване на самата организация, на нейния персонал.
- ▶ Ръководителят създава подреденост, синхрон, взаимна съвместимост, коопериране на усилията, специализация и справедливо разпределение на текущите ангажменти. Успешното изпълнение на всички визирани задължения е свързано с точно диагностициране на организационните проблеми свързани с изоставане, некачествено изпълнение, дублиране на функции, пропуски. От друга страна ръководителят трябва да е в състояние

Психологическа характеристика

- ▶ Реализирането на определена организация в конкретна структура е свързано с планиране, мотивиране на служителите и осъществяване на контрол по отношение на направените изменения.
- ▶ Добрата организация е важно условие за изпълнението на плана и постигането на търсения успех. Бързото изграждане на успешна организация е индикатор за потенциала на организацията, за нейната пластичност, адаптивност и саморефлексивност. (Маджаров , 2017).
- ▶ Организацията е създаване на необходимия ред за протичане на дадена служебна активност в съответствие с поставените цели. (Илиев,2000).

Психологическа характеристика

- ▶ Организацията за изпълнението на управленското решение на практика представлява реализация на дейностите в определена последователност и по определен ред, т.е. тя е технологията на изпълнението.
- ▶ Във всички случаи организацията за изпълнението на решението е необходима съставна част на постоянно повтарящия се цикъл-вземане на решение и организация за неговото изпълнение.
- ▶ Организирането се състои от работни процедури, които се разгъщат по определен ред:
- ▶ а/ изясняване и детайлизиране на управленското решение;

Психологическа характеристика

- ▶ б/подбор и разпределение на изпълнителите в съответствие с техния капацитет, минал опит, актуални професионални възможности;
- ▶ в/инструктаж и обучение на изпълнителите с оглед реалната комплицираност на задачата, техния професионален потенциал и изискуемото равнище на качество, което следва да се обезпечи;
- ▶ г/осигуряване на изпълнението –материално-техническо, имформационно, финансово, на ниво мотивация на служителите;
- ▶ д/координация и взаимодействие може да се наложи периодично или циклично да се извършва, за да се преодолеят всички съпротиви, обструкции, недоволство

Психологическа характеристика

- ▶ е/ контрол над изпълнителите и отчитане на резултатите от тяхната дейност;
- ▶ ж/ коригиране на управленското решение и регулиране на системата за управление
- ▶ Добре извършената организация изисква от ръководителя аналитичност, развито въображение, познаване на собствения персонал, на неговия потенциал, мотивация, конформизъм , опозиционност и готовност да понесе евентуалните организационни иновации. (Илиев, 2000; Маджаров , 2017).

Психологическа характеристика

- ▶ Основно функционално задължение на всеки ръководител, включително и на полицейския е да създава, поддържа и развива мотивацията за работа на своите подчинени. (Касьяник, 2005).
- ▶ Мотивираният служител има следните характеристики:
- ▶ ***вярва в организацията и я приема такава , каквата е;
- ▶ ***готов е да изразходва усилия в името на организацията, по-големи от тези, за които е нает формално .Следователно част от свободното време на индивида е ангажирано за служебни цели, без той да очаква непосредствено облагодетелстване;

Психологическа характеристика.

- ▶ ***желае да запази принадлежността си към организацията.(Ангелов, 1998).
- ▶ За да мотивира служителите ръководителя трябва да поддържа високо развито чувство за принадлежност към организацията. От друга страна той трябва да убеди своите подчинени, че тяхната работа е интересна, вълнуваща и съдържа елементи на предизвикателство. Важен мотивиращ фактор за служителите е те да имат вяра в ръководителя и неговия управленски екип.(Ангелов , 1995)
- ▶ Мотивирането на персонала предполага осъществяването на следните дейности :

Психологическа характеристика.

- ▶ *** дефиниране и разясняване на мисията и ценностите на организацията. Добре служителят да ги вижда всеки ден ,влизайки в сграда , където работи;
- ▶ *** формулиране на общи цели, произтичащи от стратегията на организацията и съвместяването им с тези на хората;
- ▶ *** въвличане на хората в изясняването на проблемите на организацията и разработването на варианти за тяхното решаване;
- ▶ *** осигуряване на лидерство, което да вдъхновява и заразява целия персонал;
- ▶ *** внушаване чрез примери и обучение на увереност, че стилът на управление на организацията е най-добрият;(Ангелов,1998).

Психологическа характеристика.

- ▶ ***разработване и изпълнение на програми за стимулиране на служителите;
- ▶ *** използване на общи събрания и други форми на служебна комуникация с цел служителите по-пълно да участват в обсъждането на проблемите на организацията и да генерират по-интензивно идеи и алтернативи, които да се използват за усъвършенстване на нейната дейност.(Ангелов, 1998) .
- ▶ Много мотивиращо е за служителите, когато тяхното ръководство внимателно, но уверено демонстрира, че знае на къде ги води и е разработило подходяща визия и планове за бъдещето, както и че е в състояние да ги реализира. (Ангелов, 1998).

Психологическа характеристика

- ▶ Контролът е процес, с помощта на който ръководството на организацията определя дали взема правилни решения и кога трябва да предприеме коригиращи мерки.
- ▶ Контролът е процес, който осигурява достигане на целите на организацията.
- ▶ Причините пораждащи необходимостта от контрол в организацията са:
 - ▶ ***неопределеността на външната и вътрешна среда в организацията;
 - ▶ ***превенцията на кризисните ситуации;
 - ▶ ***селекция на ефективните направления за достигане на целите.(Ангелов, 1998).

Психологическа характеристика

- ▶ В полицейската организация всички дейности са под контрол. В тях контролът е предварителен, текущ и заключителен.
- ▶ Предварителният контрол е създаването и спазването на определени правила, процедури и линия на поведение;
- ▶ Текущият контрол се осъществява непосредствено в хода на изпълнение на работите в организацията. Обект на този вид контрол са подчинените, а самият той е прерогатив на прекия началник. За да се осъществи този вид контрол ръководството трябва да получава обратна връзка, състояща се от данни за получените резултати. (Ангелов, 1998)

Психологическа характеристика

- ▶ В рамките на заключителния контрол, обратната връзка се използва след като работата е изпълнена. Фактически получените резултати се сравняват с предварително набелязаните. Чрез този контрол се коригират плановете и се мотивира персонала, който се оценява и стимулира спрямо постигнатите резултати.
 - ▶ Процесът на контролира може да се раздели на следните три етапа:
 - ▶ ***разработване на стандарти и критерии за контрол;
 - ▶ ***съпоставяне на реалните резултати със стандартите и критериите;
 - ▶ ***предприемане на необходимите коригиращи мерки.
- (Ангелов, 1998).

Психологическа характеристика

- ▶ Осъществяването на контрола е свързано със следните проблеми:
- ▶ ***демотивация за контрол-нехайно отношение на ръководителя към контрола и неспазване на предписанията;
- ▶ ***нагласа към свърхконтрол-презаетост с контролни функции и опекунство върху подчинените;
- ▶ ***комплекси и страхове- чувство за заплаха от глоби, наказания и уволнение;
- ▶ ***съпротива-съзнателно укриване на дефекти и нежелание те да се признаят и да не се допускат;
- ▶ ***търсене на вина- безмислени обвинения, без да се предприема проблемно търсене на изход; (Джонев, Димитров, 2014).

Психологическа характеристика.

- ▶ *** самоцелност на контрола, бюрократизация , която създава контролни бариери, за да осигури работни места за контрольорите;
- ▶ ***некоректно отношение към контролираните –обвинения, нападки, ругателства и прочие нелицеприятни реакции;
- ▶ ***когнитивни ограничения за перфектния контрол – невъзможност за измерване, информационни бариера;
- ▶ ***ресурсни ограничения големи разходи за контрол. (Джонев, Димитров, 1998)

Литература

- ▶ 1. Ангелов, А., (1998), Основи на мениджмънта. второ издание .С., „Тракия-М“, стр.209-214
- ▶ 2. Геков, Б., (2005), Модел за управление на полицията. С. НИКК „Център за полицейски изследвания“, стр.72-84.
- ▶ 3. Джонев, С., Димитров, П., (2014), Организационно консултиране. Мениджмънт. Управление на човешките ресурси. т.2 . С., „Ен Джи Би Консулнинг“, стр.19- 27.
- ▶ 4. Илиев, И., (2000), Управление на полицейските и специалните служби. С., „Албатрос“, стр.62-64; 383-386
- ▶ 5. Памукчиев, М., (2002), Основи на управлението. С., „АВС Техника“, стр.63-64

Литература

- ▶ 6. Рамчев, К.,(2002), Психология на управлението. В-на. „ВСУ Ч. Храбър“, стр.113-118.
- ▶ 7. Касьяник, П.М.,(2005), Психология управления. С-П., „СОВА“, стр.12-30

Лекция №5

Мотивация на служителите

План на лекцията.

- ▶ 1.Обща характеристика на мотивацията.
- ▶ 2.Проблеми при поддържане на мотивацията.
- ▶ 3.Методи и техники за влияние върху мотивацията.

Обща характеристика.

- ▶ Мотивите са подбудите, които ни подтикват към действие и са свързани както с потребностите, така и съпътстващите ги емоции, а също и с обектите за задоволяване на тези потребности.
- ▶ Мотивите могат да бъдат еднакво съзнавани и несъзнавани. Например ние чудесно съзнаваме защо ходим на работа и стои по 8 часа ограничени в пространството и в определена компания. По някога несъзнателно търсим превъзходство и доминантност в отношенията с другите от страх от нашата безпомощност и неспособност да се справим с определени предизвикателства. В други случаи

проявяваме прекалена щедрост, за да компенсираме угризения на съвестта . (Джонев, Димитров, 2014)

Обща характеристика

- ▶ Осъзнаването, декодирането и управлението на мотивацията е част от емоционалната интелигентност на индивида:
- ▶ ***веднъж като ориентация в собствените мотиви и подбуди;
- ▶ ***втори път като контрол над мотивацията и свързаните с нея емоции;
- ▶ ***трети път като ориентация в мотивите на другите;

- ▶ *** и четвърти път като контрол и управление на мотивацията и подбудите на другите. (Джонев, Димитров, 2014).

Обща характеристика

- ▶ Стимулите представляват предметени потребности; обекти, задоволяващи определени нужди, които имат силата да подбуждат потребностите, респективно поведението в качеството си на външни агенти. Стимулите могат да бъдат : възнаграждаващи-похвали, награди, премии, кариерно израстване, отличия и пр.; или наказващи - мъмрене, глоби, наказания, уволнения.

- ▶ За вътрешно предизвиканата мотивация е характерна появата ѝ някъде от вътре, от самите нас, подхранена от спонтанно активирани потребности и от вътрешно задоволство от самата дейност.
- ▶ Външно предизвиканата мотивация възниква в отговор на някакви стимули и наказания, идващи от източници извън личността. (Джонев , Димитров, 2014).

Обща характеристика

- ▶ Като елемент от емоционалната интелигентност мотивацията е важна за нас като активно отношение към себе си със следните свои аспекти:
- ▶ 1.Полагане на усилия за постигане на високи стандарти.

- ▶ 2.Всеотдайност при постигане на целите.
- ▶ 3.Поемане на инициативата и грабване на възможностите.
- ▶ 4.Оптимизъм, дори когато късмета изневери. (Джонев , Димитров, 2014).

Обща характеристика

- ▶ Според теорията на Макленд, която е известна с названието мотивация за постижения съществуват три потребности, които са важни при характеризиране на мотивацията за труд. Те са потребностите за постижения, власт и принадлежност.

- ▶ Теорията за подкреплението на свой ред акцентира върху ролята , която играят подкрепленията и наказанията в мотивацията.
- ▶ Теорията справедливостта утвърждава ,че служителите са мотивирани да подържат вложенията си в работата, съразмерни на резултатите им. Те са мотивирани да намаляват възприеманата несправедливост. Възприятието за справедливост/несправедливост се определя от съотношението между вложенията и резултатите с тези подобни други хора, които служат за сравнение.(Джонев, Димитров , 2014).

Обща характеристика

- ▶ Теорията за очакванията постулира че, мотивацията зависи от очакванията по линия на взаимоотношенията по оста усилия-изпълнение-резултати.

- ▶ Мотивацията е сложен конструкт. Въпреки това, независимо от значимостта, предавана на мотивацията на служителите при определяне изпълнението на работата върху нея оказват въздействие многобройните променливи, свързани със системите и технологии, индивидуалните различия, груповата динамика и организационните фактори. Понякога те твърде пряко и значимо влияят върху изпълнението на работата, без да е от особено значение каква е мотивацията на служителите.
- ▶ Следователно мотивацията е важна, но е само един от детерминантите на деловото, организационното поведение. (Джонев , Димитров , 2014) .

Обща характеристика.

- ▶ За всяка задача съществува оптимална сила на мотивацията, при която резултатността на дейността е максимална.
- ▶ Недостатъчните способности могат да бъдат компенсирани чрез мотивацията. Обаче никаква мотивация не може въобще да замени отсъствието на способности.
- ▶ Не подлежи на съмнение, че хора с равни способности, но с различна мотивация демонстрират различна резултатност.
- ▶ С нарастването на мотивацията се увеличава настойчивостта в достигането на целите. (Свенцицкий, 2014).

Обща характеристика

- ▶ Наличието на обратна връзка позитивно влияе на индивидуалната резултативност.
- ▶ При съвпадение между организационните и индивидуалните цели се удовлетворяват определени личностни потребности и нараства продуктивността на персоналната дейност.
- ▶ Награждаването на служителя поддържа неговата мотивация и резултатността на дейността му.
- ▶ Резултатността на дейността на съответния служител се определя не само от равнището на собствената му мотивация, но и от груповите норми.
(Свенцицкий, 2014).

Поддържане на мотивацията.

- ▶ В определени случаи служителът има висока мотивация за работа, но той не иска да бъде изолиран от своите колеги и да се лиши от тяхното приемане и подкрепа, поради което съвсем съзнателно ограничава своите делови усилия.
- ▶ При задачи, които многократно са под нивото на квалификация на съответния служител той може съществено да се демотивира и да показва систематично ниска резултатност.
- ▶ При средна квалификация и мотивация за постижения трудните задачи и предизвикателства също могат да

въздействат демотивиращо и до допринасят за редуциране на деловата активност. (Свенцицкий, 2015)

Поддържане на мотивацията.

- ▶ Служителят може да разполага с необходимата квалификация и способности, но интересите му да не са свързани с конкретната полицейска организация. Поради изтъкнатата причина неговото ниво на индивидуална мотивация може да не бъде високо и деловият му принос да е силно занижен.
- ▶ Мотивацията при всеки човек е динамичен процес. Това, което днес го мотивира за него може да не бъде толкова значимо утре. Нивото на мотивация на отделния полицейски служител не е константно и неизменно.

Мотивацията на конкретния човек често пъти има видими колебания, които зависят не само от индивидуално-психологическите особености на човека, но и от спецификата на външната среда, стила на ръководство, системата за стимулиране на труда, груповите норми, външните условия на труд. (Свенцицкий , 2015).

Поддържане на мотивацията.

- ▶ Много често се смята, че повишаването на възнаграждението на служителя веднага води до увеличаване на деловата му активност и покачествено изпълнение на ежедневните задачи. Всъщност това само до определена степен е вярно.

- ▶ Удовлетвореността от труда и мотивацията са свързани не само с размера на материалното възнаграждение, но и с възможностите за самореализация, самоутвърждаване, с удовлетворяването на потребностите от приемане, подкрепа.
- ▶ Негативно влияние по отношение на мотивацията могат да имат прекомерно конкурентните отношения в екипа, които да стимулират развитието на конфликтна и враждебна обстановка (Маджаров, 2017).

Поддържане на мотивацията

- ▶ При попадането на конкретния служител в определен екип и полицейска структура той може да преживее значителни разочарования от това , че първоначално

поставените лични цели няма да получат реализация, поради което незабавно стартира търсенето на алтернативни варианти.

- ▶ Не оправдаването на личните очаквания може да е свързано със съществуващата организационна култура, стил на ръководство и оценяване на служителите, отношение към по-младите колеги с по-малък професионален опит.
- ▶ По-младите служители имат много развито чувство за справедливост, което може да бъде накърнено поради слабо стимулиране, не подаване на обратна връзка, не обективно преценка на персоналия принос, фаворизиране на определени служители. (Маджаров,2017).

Поддържане на мотивацията

- ▶ Много демотивиращо в определена полицейска организация може да бъде несподелянето на информация, липсата на обратна връзка, циркулирането на разнообразни слухове, които запълват информационния вакуум.
- ▶ Понякога играта на тайнственост, прекомерната дискретност, конфиденциалност, които са типични за полицейската служебна субкултура карат определени служители да се чувстват изолирани, лишени от доверие и пренебрегнати. Всяко предозиране на подобни действия е свързано с развитието на негативни мотивационни ефекти.

- ▶ Прекаленото наблюдаване, контролиране и супервизиране на служителите с по-малък професионален опит може да ги лиши от мотивация, инициатива и предприемчивост. (Маджаров , 2017).

Подържане на мотивацията

Възприемането в конкретна полицейска организация на модела на оцеляването или на формалното изпълнение има сериозни негативни последствия и върху персоналната мотивация за работа.

При използването на така наречения модел на оцеляването се обръща приоритетно внимание на междуличностните отношения, максимално се редуцират отговорности, потиска

се всякаква инициатива, губи интереса към работата и съдържащите се в нея предизвикателства.

При формалното изпълнение всичко протича в пълно съответствие с регламента до степен в определен момент от неговото прилагане да не е ясно въобще каква работа се извършва. Водещо става формалното отчитане на дейност без в действителност да е реализирана такава.

Поддържане на мотивацията

При формалното изпълнение на задачите в полицейската организация първостепенна роля играе презастраховането срещу евентуални грешки и търсенето на отговорност за тях. В този смисъл няма значение конкретната работа и

задачи, тяхната значимост и сложност, по-важно е не какво ще се направи, а да бъде защитен личния интерес.

При използването на авторитарен стил на работа от страна на ръководителя, при което се демонстрира прекалена взискателност към подчинените, но без да им се оказва подкрепа бързо се стига до овладяването на маниера на формалното изпълнение и използването му в широк кръг от ситуации.

Поддържане на мотивацията

- ▶ Пребиваването продължително време в конфликтна атмосфера, в която нараства взаимното отчуждение и враждебност поражда сериозен спад в мотивацията за

работа и пренасочва цялата персонална енергия за обезпечаване на собственото отстояване.

- ▶ Изкуственото нагнетяване на напрежение и тревожност от някои ръководители, за да подържат персонала си в мобилизирано състояние води до обратен ефект, в който важна роля играе спада на индивидуалната мотивация.
- ▶ По принцип действията на демотивирания, разочарован и неудовлетворен ръководител, който продължава да се намира на своята длъжностна позиция влияят негативно на неговите подчинени и предизвикват интензивна демотивация.

Поддържане на мотивацията

- ▶ Когато в един екип се съберат значителен брой служители, които се нуждаят от развитие и нова длъжностна позиция, но това не се получава, то те взаимно негативно си влияят, подсилват собствената си неудовлетвореност и ниска мотивираност за ежедневна работа.
- ▶ Прекомерно продължителното пребиваване на една и съща длъжностна позиция води до натрупването на неудовлетвореност, разочарование и спад в персоналната мотивация за ежедневна работа.
- ▶ Високите стресови натоварвания и развитието на психосоматични симптоми предизвиква защитно

редуциране на собствената активност и намаляване на мотивацията за достижения и самоутвърждаване.

Методи и техники

- ▶ Методите и техниките представляват функционална съвкупност от действия, извършвани от ръководителите с цел мотивиране на техните подчинени към ефективно делово поведение. Те могат да бъдат представени и описани по следния начин:
 - ▶ 1.Методът на обясненията изисква от прекия ръководител пространно да обяснява на своите подчинени какво да правят, как да го правят и защо.
 - ▶ 2.Методът на ясните категорични обещания за изгоди и ползи за подчинените, ако те подържат определен тип

служебно поведение. Той осигурява търсените резултати, само ако ръководителят стриктно изпълнява своите обещания.

Методи и техники

3.Методът на неясните обещания се състои в това , че ръководителят загатва на подчинените си за ползите и изгодите, които ще получат, ако демонстрират определен тип поведение в организацията. Разбира се загатването трябва да се чуе и разбере от всички.

4.Методът на казването, информирането , съобщаването се състои в това , че ръководителят съобщава нещо, информира за нещо служителите си, които трябва да го узнаят и да предприемат съответните действия.

5. Техника на демонстрирането от страна на ръководителя, за да се покаже на служителя какво конкретно трябва да прави, как да го направи. Той вдъхва респект у работника, повишава уважението му към ръководителя.
(Ангелов , 1998).

Методи и техники

- ▶ 6. Техника на аргументирането. Чрез нея ръководителя доказва на даден свой служител защо трябва да реализира определен тип организационно поведение. Специално се изтъкват ползите за организацията и личните ползи на служителя .
- ▶ 7. Техника на заплахите. Чрез нея се оказва натиск върху подчинените. Казва им се, че ако не се получат

определени резултати от трудовата дейност ще инкасират съответните санкции.

- ▶ 8. Техника на шантажа.
- ▶ 9. Техника на аналогията, сравняването, която се състои в това ,че ръководителят сравнява организационното поведение и постиженията на определен сътрудник със значително по-големите успехи постигани от него или от негови колеги при същите условия на труд.

Методи и техники

- ▶ 10. Техниката на състраданието. Чрез нея ръководителят излага какви лоши последици очакват неговия подчинен, ако не реализира определен тип организационно поведение.

- ▶ 11.Техника на похвалите. Похвалите трябва да бъдат заслужени. В някои случаи те се правят „авансово“, предварително. Много важно е похвалите да бъдат правени публично и по подходящ начин. Същевременно критикуването на конкретен подчинен следва да се извършва дискретно на четири очи. Самата критика трябва да съдържа оценки само за неговата делова активност и резултатите от нея , но да не засяга по никакъв начин личността му.

Методи и техники

- ▶ 12.Техника на порицанията, наказанията. Тя се прилага веднага след като подчинения демонстрира не ефикасно служебно поведение. При това, не е нужно предварително предупреждение за възможните санкции.

Без предупреждение може да се пристъпва към дисциплинарна процедура за санкциониране на служител само при много тежки пропуски и грешки.

- ▶ Винаги при допуснати грешки служителят трябва да бъде предупреден и спешно да му се направят препоръки за неговата работа. Когато те не дават резултат се стартира дисциплинарна процедура. Самите наказания трябва да се налагат градирано и когато са изиграли своята роля своевременно да се отменят.
- ▶ Наложено наказание също трябва да спомага за развитие на служителя, а не да води до неговото заклеймяване и стигматизиране .

Методи и техники

- ▶ Всеки един от разгледаните методи и техники има своите силни и слаби страни, своите достоинства и недостатъци . Поради това, те понякога се комбинират така, че слабостите на едната техника да се компенсират от достоинства на другата използвана техника.
- ▶ Във всички случаи и полицейските ръководители трябва перфектно да владеят всяка една от тях. Те трябва бързо и точно да преценяват коя или кои от тези техники трябва да се прилагат във всеки конкретен случай при работа със своите подчинени.

- ▶ Целесъобразно е да се използват и препоръките на Майкъл Амстронг, които той самия представя по следния начин:

Методи и техники

- ▶ 1.Стремете се да разберете какви са потребностите на Вашите подчинени, като прилагате схема на Маслоу.
- ▶ 2.Проучете не само от какво се нуждаят, но и какво желаят те;
- ▶ 3.Използвайте финансовите стимули като основен мотиватор, без обаче да ги абсолютизирате ;
- ▶ 4. Не забравяйте, че част от подчинените Ви се мотивират не толкова и единствено от парите, които

получават. Открийте и прилагайте спрямо тях тези нефинансови стимули; (Рамчев , 2002).

Методи и техники

- ▶ 5. Не подценявайте ролята на очакванията при мотивиране на персонала. Награда, която евентуално ще им дадете е с много по-силни и трайни мотивационни последици, ако сътрудниците предварително знаят какво ще получат при добре свършена от тях работа. В тази връзка е необходимо:
 - ▶ ***ясно да се подчертават връзките между усилията на служителите и възнаграждението, което им се дава;
 - ▶ *** да се поставят пред служителите едновременно изпълними и мобилизиращи задачи;

- ▶ *** да не се девалвират, обезценяват наградите, които се дават на подчинените; (Рамчев , 2002)

Методи и техники

- ▶ ***служителите трябва да знаят какво ще получат, ако извършат определена работа за съответното време и достигнат конкретен резултат;
- ▶ ***предварително трябва да се каже какво ще получат при добре свършена работа, но и какво няма да получат при неуспех.
- ▶ 6.Ръководителите не трябва да забравят , че тяхната цел и задължение е да създават условия, при които служителите могат да постигнат своите цели най-добре, като активно се включат в реализацията на целите на

организацията, в която те работят. С това са свързани следните допълнителни изисквания към ръководителите:

Методи и техники

- ▶ *** да се изясняват потребностите на служителите с оглед на успешния подбор на стимулите, които се насочват към тях;
- ▶ *** да се подтикват подчинените към размисъл за това какво могат и трябва да направят едновременно за себе си и за полицейската организация.
- ▶ 7. Да не се забравя обстоятелството, че служителите могат да се мотивират и от работата, която вършат, но

при условие, че тя задоволява потребностите им за отговорност и постижения.

- ▶ 8.Ръководителите не трябва да забравят, че груповите въздействия могат да повлияят за добро или за лошо върху мотивацията на отделните полицейски служители, които са включени в дадена група. (Рамчев , 2002) .

Литература

- ▶ 1.Ангелов,А.,(1998), Основи на мениджмънта. второ издание. С., „ТракияМ“,стр.193-208
- ▶ 2.Джонев, С., Димитров, Пл.,(2014), Организационно консултиране. Мениджмънт. Управление на човешките ресурси. т. 1. С., „Ен Джи Би Консултинг“,стр. 88 - 91.

- ▶ 3.Рамчев, К.,(2002),Психология на управлението. В-на. „ВСУ Ч. Храбър“,стр.246-251
- ▶ 4.Ригио Р.Е.,(2006), Въведение в индустриалната/организационната психология. С., „Дилорк“,стр.200-228

Литература

- 5. Маджаров, Е.,(2017),Лекции по организационна психология. непубликуван ръкопис. С., АМВР, стр.21-25
- 6. Свенцицкий ,А. Л.,(2014), Организационна психология. М., „Юрайт“, стр.176-181.

Лекция №6

МАСОВИТЕ ЯВЛЕНИЯ И ДЕВИАЦИЯТА.

План на лекцията.

- ▶ 1. Психологически анализ на слуховете.
- ▶ 2. Психологическа интерпретация на тълпата.
- ▶ 3. Психологическите механизми на паниката.

Слуховете

- ▶ Слуховете се отнасят към стихийните масови, социално-психологически явления, които често пъти предшестват появата на агресивна тълпа или паника . Чрез слуха се представя слабо правдоподобно информация или такава, която е лишена от основания. Тя не се оценява критически и по принцип се възприема на вяра. (Папкин, 2003).
- ▶ Благоприятни условия за възникването и разпространението на слуховете са социалните конфликти, стихийните бедствия и войните. Важно условие за възникване на слуховете е липсата на информация от авторитетен източник за изясняване на неизвестното явление .
- ▶ Слухът е форма за разпространение на информация по неофициален път, за изясняване на природни или социални факти, възникнали ситуации, които засягат интересите на отделни групи хора или общности (Горчев,1980).

Слухове

- ▶ Възникването на слуха се обяснява с наличието на личностно или колективно напрежение и стремеж то да бъде снето. Затова слухът се възпроизвежда и му се вярва не защото съдържа истината, а защото удовлетворява психологичната нужда на разказвача и слушателя, която не може да бъде удовлетворена по друг начин. (Петровский , Ярошевский, 1985).
- ▶ Неудовлетворената потребност от информация и очакването да бъде удовлетворена е благоприятна предпоставка за възпроизвеждането и разпространението на слуха.
- ▶ Истинността на информацията при слуха лавира от достоверна до напълно лъжлива. При нея има елементи, които деформират вярната информация или придават черти на достоверност на лъжливата информация. За да може да циркулира тази информация със съмнителна достоверност, от голямо значение е , тя да има актуален характер. (Горчев , 1980).

Слухове

Според степента на достоверност на информацията слуховете се делят на:

***абсолютно недостоверни;

***недостоверни слухове с елементи на правдоподобие ;

***правдоподобни слухове;

***достоверни слухове с елементи на неправдоподобие.

Според емоционалната си характеристика слуховете се делят на :

*слухове-плашила : изразяват желанията на хората и се разпространяват преднамерено;

Слухове

- ▶ *Слухове плашила са противоположни на слуховете-желания и възникват сред общности, където има неувереност, тревога , страх;
- ▶ *Агресивните слухове възникват при наличие на ненавист или враждебност към „външен“ или „вътрешен“ противник.
- ▶ Слуховете влияят на настроението и поведението. Те предизвикват определени емоционални състояния.
- ▶ Разпространението на слуховете е свързано със следните закономерности:
- ▶ 1.Възпризвеждането и възприемането на слуха е компенсация на определена емоционална недостатъчност за слушащия и разказвача.
- ▶ 2.Важен елемент от разпространението на слуховете и постигането на престижен ефект

Слухове

- ▶ 3. Хората приемат за сигурен източник на слуха. Те предполагат, че мнозинството хора вярват на слуха и поради това и те започват да му вярват. Говори се, значи всички говорят, а тогава не може да не бъде вярно.
- ▶ 4. При слуховете се разчита на елементарна логическа грешка : „След това“ съвсем не означава по „Причина на това“, но така се възприема. Това се дължи на емоционалното възприемане на информацията.
- ▶ Мотивите, поради които се разпространяват слуховете са:
- ▶ ***искрено желание да се предупредят другите хора от общността за застрашаваща ги опасност;
- ▶ ***неосъзнат стремеж за намаляване на собственото напрежение;

Слухове

- ▶ *лично озлобление и враждебност към някого.
- ▶ При предаването на слуховете те претърпяват сериозни изменения, трансформират се, от тях се изпускат определени компоненти и се добавят нови, информацията се приспособява към съответната култура или общност от хора (Папкин,2003).
- ▶ Слуховете могат да бъдат различни: „проверяващи“ готовността на другата страна; „агресивни“ слухове; извеждащи от равновесие; „опипващи почвата“ слухове, спонтанно възникващи слухове (Фердов,2006).
- ▶ Слухът е механизъм за адаптация в силно неясна, неопределена среда и същевременно той зарежда тълпата с психическа енергия (Фердов,2006).

Слухове

- ▶ Мерките за борба със слуховете включват:
- ▶ *поддържането на по-адекватно ниво на информираност у гражданите;
- ▶ *при разпространението на слух не трябва да се мълчи или да се твърди, че това не е вярно . Това е начин да се поощрява разпространението на слуха;
- ▶ *слухът се опровергава с конкретни факти. Предоставянето на реални факти без те да се свързват със самият слух е най-добрата схема на реакция.
- ▶ *навременното и адекватно действие на ръководството на различни равнища за разясняване на ситуацията може да допренесе за ограничаването и опровергаването на слуха. (Горчев , 1980).

Тълпа

Тълпата е външно неорганизирана ,контактна общност, която се характеризира с конформизъм и действа емоционално и единодушно. Основна характерна черта на тълпата е непосредствената контактност между участниците в нея. Хората в тълпата са едно цяло. Сливането на отделния индивид с тълпата го лишава от критичност . Той възприема събитията емоционално, чрез емоционалната оценка на цялото. (Горчев,1980).

Тълпата, както пише Льобон е безструктурно натрупаване на хора, лишени от изначално обща цел, но свързани с общо емоционално състояние и обект на внимание. Вливането на хората в тълпата нивилира личностните различия и понижава интелектуалните им способности. Стихийните психически процеси в тълпата се манипулират.(Хохлова , 2003).

Тълпа

- ▶ Тълпата се формира, когато хората се намират в критична ситуация. Това довежда до идентифицирането на „Аз“ с „Ние“, до цялостно сливане на индивида с тълпата. Според характера на поведението им се разграничават следните четири групи тълпи:
- ▶ 1.Случайна тълпа, формираща се от случайно попаднали в нея хора. Такъв тип тълпа са например събралите се зяпачи по повод на улично произшествие.
- ▶ 2.Експресивна тълпа са група хора, които съвместно преживяват радост, скръб, гняв или протест . Характерни тълпи от този тип са феновете на даден футболен клуб при важна негова победа или загуба.(Горчев , 1980; Петровский, Ярошевский, 1985;Фердов, 2006).

Тълпа

- ▶ 3. Конвенционална тълпа се формира на основата на установени норми, но поведението на участниците в нея се различава чувствително от активността им при други обстоятелства.
- ▶ 4. Действащата тълпа осъществява активни действия към конкретни обекти. Тя условно може да бъде разделена на следните три вида тълпи:
 - ▶ ***агресивна тълпа, която се формира за действия към определени обекти, по отношение които тя извършва открити изстъпления ;
 - ▶ ***спасяваща се тълпа ,възниква при хора, обхванати от паника в резултат на стихийно бедствие, катастрофа;
 - ▶ ***екстатична тълпа, участниците в нея се отдават на изстъпления при молитви, религиозни ритуали .(Горчев, 1980)

Тълпа

- ▶ Етапите при формиране на тълпата се представят по следния начин:
- ▶ 1. Брожение на умовете в резултат на пусканите слухове и покачване на възбудата.
- ▶ 2. Циркулярната реакция обозначава събирането на хората в обща група, усилване на възбудата, загуба на индивидуалното самообладание и оформяне на общо емоционално състояние.
- ▶ 3. Процес на кръженето-емоционалната възбуда се изостря и се формира предметът на ненавист . Хората са готови за съвместни действия и то незабавно. Този етап се характеризира със следните тенденции:
- ▶ ***настъпва пълно приобщаване на „Аз“ към „Ние“;

Тълпа

- ▶ ***в тълпата се открояват няколко характерни типа личности : подбудители, агресивни личности; силно внушаеми; заблудени и любопитни .
- ▶ 4.Действаща тълпа, която започва безредици, агресивни действия или панически се спасява.
- ▶ При формирането на тълпата от особено значение за психическото заразяване, конформизма, внушението.
- ▶ Емоционалният резонанс разкрива механизма, чрез който емоционалната възбуда в общността прераства в емоционален взрив. Взаимодействащите в тълпата хора активно съпреживяват. Възбуждането се предава на по-висока степен у партньора и след това се възвръща към конкретния участник в тълпата на още по-висока степен. Това нарастване на емоционалния заряд се съпровожда със стесняване на съзнанието и води до емоционален взрив

Тълпа

- ▶ При голямото струпване на хора се появява анонимността. Благодарение на нея личността се идентифицира напълно с общността, неосъзнава своята автономност и нуждата от самоконтрол . Под влияние на емоционалната възбуда личността престава да се ръководи от общоприетите норми и от собствените възгледи. В тълпата няма усещане за персонална отговорност благодарение на очакването от страна на конкретното лице, че ще остане неизвестно.
- ▶ Тълпата съдържа потенциална опасност да породи безредици. Рискът за подобно развитие е особено висок, когато тълпата се състои от непълнолетни, лица без определени занятия, повече хистерични жени, злоупотребили с алкохол, наркотици, рок музиканти и религиозни фанатици. (Хохлова, 2003).

Тълпа

При възникването на безредици се очертават следните етапи:

*** възникване на напрежение, недоволство и страх.

*** развитие на вярвания , че всичко може да се реши чрез радикални действия.

*** поява на ускоряващи фактори – агитатори и организатори;

*** мобилизация на участниците;

*** действие .(Фердов, 2006)

Тълпа

- ▶ Мерките за борба с тълпата се свеждат до следното:
- ▶ 1.Навремено осведомяване за събития, които вълнуват и застрашават определена общност от авторитетни източници. Така се ограничава разпространяването на слухове.
- ▶ 2.Превключване на вниманието на участниците в тълпата от определен обект на друг. Така тълпата може да се разпадне на отделни групи и да се възстанови индивидуалния контрол.
- ▶ 3.Ефективно средство срещу действащата тълпа е ликвидирането на анонимността. Пускането на слух, че ще се снима с камери, обявяването по високоговорител имената на конкретни хора от тълпата. (Горчев , 1980).

Тълпа

- ▶ За ликвидирането на тълпата често пъти е достатъчно да се изолират лидерите ѝ физически или психологически да се дискредитират. Психологическото въздействие по отношение на тълпата се ориентира се насочва към така наречената ѝ критична маса, която се състои предпазливи, безразлични и съпротивляващи се. Сред тях се пускат контраслухове, разсредоточава се вниманието им, правят се опити да бъдат отделени от цялата тълпа в страни.
- ▶ Съдържащ ефект по отношение на тълпата могат да имат различни дразнители от типа на обръщания от мощни високо говорители, силна музика, сирени на бърза помощ, организация на контрамитинг, демонстриране на организираност и мощ от силите, охраняващи общественения ред.(Хохлова ,2003).

ТЪЛПА

- ▶ Разбира се разпадането и разпръскването на тълпата не е еднакво трудно през различните етапи на нейното формиране. Препоръчва се като най-целесъобразно тълпата да се разпръсква през етапа на кръженето. На този етап ако умело се развоалират инициаторите, оборят се с факти циркулиращите слухове и се ликвидира поводът събрал и възбудил хората, може да се стигне до „разоръжаване“ на подбудителите и разпръскване на тълпата преди още тя да започне да действа. (Горчев, 1980; Фердов, 2006).

Паника

- ▶ Паниката е вид поведение на тълпата, обхваната от силно емоционално преживяване, поради което действията ѝ имат импулсивен, несъзнателен, неуправляем характер. Хората, изпаднали в паника, губят контрол над себе си, не се подават на ръководство, не са способни за съзнателни, волеви действия. Паниката настъпва обикновено в случаите, когато липсва информация или когато наличната информация застрашава.
- ▶ Паниката настъпва под влияние на шокиращ стимул, който може да бъде интензивен или продължителен, или повтарящ се. Необходимо условие е този стимул да привлича вниманието и да предизвиква реакция на страх.

Паника

- ▶ Физиологичните фактори благоприятстващи паниката са отпадналост, депресия, глад, безсъние, опиянение.
- ▶ Преживяването на крайно удивление, на внезапен страх, на чувство на изолация или безсилие пред определена ситуация са важни психологически условия за невярна оценка и за неправилно отреагиране на дадена ситуация.
- ▶ За развитие на паника спомагат и такива социално-психологически явления като липса на групова солидарност, загуба на доверие в ръководството, дефицит от информация или излишък от такава. (Горчев, 1980; Фердов, 2006)

Паника

- ▶ Паническото поведение е насочено към лично спасение. Крайният резултат от паниката е стремежът да се избяга, да се спаси отделния индивид. Понякога в резултат от паника може да настъпи вцепенение, друг път агресивни действия.
- ▶ Паническият страх може да бъде предизвикан от въображаеми причини – в очакване на опасност, човек може да възприеме различни неща като застрашаващи, т.е неговото възприятие и поведение стават неадекватни.
- ▶ Паниката възниква при непосредствена действителна или мнима опасност. Така тя е свързана с преживяването на страх. Но паника и страх не са тъждествени. Страхът е преживяване, а паниката е специфично поведение на индивида или общността от хора, преживяваща силен страх.

Паника

- ▶ Не винаги при преживяването на страх човек изпада в паника, не винаги се дезорганизира в това състояние. Възможно е той да организира силите си за преодоляване на опасността. Нещо повече, в такива случаи човек разкрива неподозирани в себе си сили. С други думи сковаността и другите форми на паническо поведение са само една от формите на действие при преживяване на силен страх.
- ▶ Опасността се преживява преди всичко емоционално. При това се засилва внушението и самовнушението и незначителната опасност се драматизира.
- ▶ При масова паника обединението се разпада, настъпва пълна деформация, общността не се подава на ръководство. Подменянето на случайния лидер с хладнокръвен може да помогне да се изведе общността от състояние на паника.

Паника

- ▶ Паниката бива краткотрайна, повърхностна и силна, продължителна.
- ▶ Причините за възникване на паниката могат да бъдат:
 - ▶ 1. Крайно изтощение от продължително чакане и неизвестност.
 - ▶ 2. Понижената съзнателна активност пречи на индивида да намери рационално решение на проблемната ситуация, в която трябва да действа.
 - ▶ 3. Повишената емоционална възбудимост и активизиране на въображението стимулират импулсивните действия.
 - ▶ 4. Загубата на вяра в ръководството, че то може да се справи с възникналата ситуация.

Паника

- ▶ 5.Отслабване на единството в организацията, липсва вяра и упование в общността като цяло, индивидът търси самостоятелно път да се спасява.
- ▶ 6.Нарушения в канала на комуникация.
- ▶ Мерките за борба с паниката се представят по следния начин:
 - ▶ 1.Навременна намеса на ръководството преди да възникне паниката щом има признаци на тревожност и страх.
 - ▶ 2.Добро познаване от страна на служителите на функционалните си задължения и добра информираност за обстановката

Паника

- ▶ 3. При възникнала паника трябва да се изискват действия, а не да се убеждава.
- ▶ 4. Да се ограничават слуховете.
- ▶ Според Фердов (2006) връхната точка на екзистенциалния страх е паниката., която е необикновено преживяване. За разлика от страха, който може да е съпроводен с радикални действия, то при паниката е невъзможно това. Когато човек се е паникьосал, той обикновено действа, като включва всичко от своята психомоторика . Всъщност паниката е по-скоро защитна реакция на човека в условие на екзистенциална опасност, отколкото израз на някаква неадекватност.

Паника

- ▶ При опасност от паника трябва да се контролира разпространението на слуховете и при възможност те да се ограничават или опровергават на базата на подходяща фактологична информация.
- ▶ Ролята на авторитетното ръководство, което да даде пример на спокойствие и да поднесе своевременно нужните разяснения не трябва да се подценява.
- ▶ Превключването на вниманието на паникьосалите се хора също успешно може да се използва за конструктивното овладяване на тяхното поведение. Например запяването на химна в театър, който хората се опитват панически да напуснат поради възникнал него пожар.

Литература

- ▶ 1. Горчев, Ст., (1980), Стихийни социално-психически явления извънколективни форми на поведение. В: под ред. Горчев, Ст., Китов, А.И. Психология на дейността на народната милиция. С. ВСШ на МВР, стр. 228-247.
- ▶ 2. Фердов, С., (2006), Контрол над тълпата. Стратегия и тактика. С., „Военно издателство“, стр. 36-39; 46-48
- ▶ 3. Папкин, А.И., (2003), Слухи и безопасность граждан. В: п/р Столяренко, А.М. Энциклопедия юридической психологии. М. „ЮНИТИ- ДАНА“, стр. 97-98
- ▶ 4. Хохлова, Н.Г., (2003), Психология толпы и общественный порядок. В: п/р Столяренко, А.М. Энциклопедия юридической психологии. М., „ЮНИТИ-ДАНА“, стр. 72-73.

литература

- ▶ 5. Маджаров, Е., Куртев, С. (1993). Социалните безредици – криминологически и социално-психологически аспекти. Затворно дело. кн. 2, стр. 52-63.
- ▶ 6. Куртев, С., Маджаров, Е. (1990). Психологическа интерпретация на масовото неподчинение в затворите за рецидивисти. Затворно дело. кн. 1/2, стр. 30-40.

Лекция №7

Психологически аспекти на контрола.

План на лекцията

- 1. Предназначение на контрола.
- 2. Основни характеристики на контрола.
- 3. Видове контрол.
- 4. Упражняване на контрола.

Предназначение.

- Контролът е процес, който осигурява достигане на целите на организацията. С негова помощ се обезпечава цялостното ѝ функциониране, приоритетната ориентация на дейностите, включеността на служителите, тяхната активност и качеството на изпълнението на ежедневните задачи. (Ангелов, 1998; Маджаров, 2017).
- В резултат на контрола се сменя неопределеността, изпреварва се възникването на кризисни ситуации, гарантира се резултатността на дейността и поддържането на дисциплината.
- Контролът е една от основните управленски функции в полицията и неговото ефективно функциониране е белег за зрелостта на организацията. (Геков, 2005).

Предназначение

- Върху съдържанието и процедурата на контрола, както и върху функционалното му предназначение оказват влияние следните фактори:
- *** характерът на полицейската организация;
- *** сложността и рискът на дейността;
- *** професионалните способности и качества на ръководителя;
- *** ефективността на системата за комуникация;
- *** месторазположението на подразделенията и подчинените. (Геков , 2005).

Предназначение

Контролът дава възможност в по-пълна степен и по-гъвкаво да се отчитат промените, настъпващи във външната среда и да не се превръщат те в пречка за постигане на набеязаните цели.

Всяка организация , в това число и полицейската има своите недостатъци, които се проявяват в процеса на работа и могат да попречат за реализиране на разработените графици, но благодарение на контрола те могат да се овладеят и в някаква степен неутрализират.

Хората допускат грешки, уморяват се, демотивират се, а контролът минимизира тези тенденции.

Контролът ориентира ръководството в действителната картина на нещата и наличието на трудности и проблеми. (Кънчев,1999).

Основни характеристики

- Стратегическата насоченост на контрола обезпечава връзката между целите на функционирането на полицейската организация и ключовите параметри, определящи професионалната дейност. Контролът служи за постигане и отразява стратегическите цели и задачи на дейността. (Касьяник , 2005; Кънчев , 1999).
- Контролът е ориентиран към постигането на резултата, а не към установяване на грешките и пропуските. Полицейската структура не съществува, за да се упражнява някакъв самоцелен контрол в нея.
- Системата за контрол трябва да е адекватна на съдържанието на дейността. Този тип контрол, който е подходящ за полицейската организация не е релевантен за една научно-изследователска структура.(Касьяник , 2005).

Основни характеристики

- Своевременност на контрола. Трябва да се определи на какъв интервал от време следва да постъпват резултатите за определена дейност и да се вземат предвид времевите измерения на плана, скоростта на измененията в резултатите и тяхното предаване. Своевременността на контрола трябва да осигури възможност на ръководителя навреме да отстрани настъпващите смущения в работата, преди те да са приели големи мащаби. (Кънчев, 1999).
- Системата на контрол трябва да се отличава с простота. Тя следва да е понятна, разбираема, прозрачна за изпълнителите. В този смисъл, тя не просто се спуска от горе, но се приема от долу. Тя трябва да играе ролята и на допълнителен трудов стимул. Сложността на системата на контрол, на нейните процедури трябва да гарантира постигането на целите на организацията. (Касьяник, 2005).

Основни характеристики

- Своевременността на контрола представя неговата оперативност и необходимата периодичност, с която той трябва да бъде осъществяван. Контролът не трябва да бъде неочакван и изпълнителите трябва да знаят сроковете, в рамките на които той се реализира. (Касьяник , 2005).
- Контролът трябва да бъде гъвкав, т.е. той бързо трябва да се пренастройва с оглед на външните промени, измененията в плановете, технологията, логистиката(Кънчев,1999).
- Икономичността на контрола най-често се определя като съотношение между неговата ефективност и разходите по реализацията му. Прекалено многото контролни процедури, които сложно се осъществяват реално блокират нормалното функциониране на полицейската организация.

Основни характеристики

- С основание се смята ,че контролът не трябва да ангажира време и средства, които неоправдано да увеличават общия обем на издръжката му. Организирането на по-пълно и прецизен контрол над дейностите и техните резултати трябва да е съпоставим с размера на разходите за него.(Кънев, 1999).
- Обективността на контрола изразява необходимостта той да се базира и осъществява, като се използват количествени показатели, които са измерими, разбираеми за изпълнителите и действително отразяват резултатите от определена дейност.(Касьяник,2005).

Основни характеристики

Контролът не може да бъде тотален, скрит или не разбираем за изпълнителите. При всички тези случаи той може да предизвика блокиране на дейността, недоверие, ограничаване на самостоятелността на служителите и на тяхната активност.

Всички форми на скрит контрол предизвикват напрежение, раздразнителност и отчуждават и противопоставят изпълнителите на ръководството. (Касьяник, 2005).

При провеждането на контрол трябва да се изтъкват специално и позитивните резултати. Контролът разкрива слабостите, защото изпълнителят може да не ги е осмислил в пълна степен, показва причините за тях и фактически изпълнява и обучителна, методическа функция.

Видове

- Традиционно контрола се подразделя на предварителен, текущ и заключителен.
- Предварителният контрол обхваща работите до започването на основната дейност. За неговото практическо осъществяване трябва да се подготвят длъжностни характеристики, професиограми и психограми, както и ефективно да се реализира подбора и обучението на новоназначените полицейски служители. (Кънчев, 1999).
- Предварителният контрол е създаване и съблюдаване на определени правила, процедури и линия на поведение. (Ангелов, 1998).

Видове

- Текущият контрол е задължение на всеки ръководител. Той се упражнява непосредствено в хода на работата. Обсъждането на възникващите проблеми и на отклоненията от регламента при работа по конкретни случаи е ефективно средство за преодоляване на по-сериозни проблеми.
- Текущият контрол протича едновременно с извършването на работата, а обхваща резултатите от нея. За да упражни контрол ръководителят се нуждае от информация за свършеното. Постъпването на данните позволява на ръководителя да оцени ситуацията, да разкрие непредвидените проблеми и да предвиди действия, с които да предотврати отклоненията и смущенията в работата. (Кънчев, 1999).

Видове

- Заключениеният контрол се упражнява, след като работата е завършена. Създава се впечатление, че този вид контрол е твърде късен и не може да предотврати възникването на проблемите. Той обаче позволява:
 1. При съставянето на нови планове да се вземат предвид трудностите и факторите, които са оказвали негативно влияние;
 2. Заключениеният контрол помага на ръководителя в стремежа му да мотивира и стимулира за постигнати добри резултати.

Видове

- Ангелов(1998) отбелязва аналогични функции на заключителния контрол. В частност той фиксира значението му при планирането на съответните дейности за в бъдеще. Като сравнява фактически получените с предварително набелязаните резултати, ръководството на полицейската организация може реално да прецени доколко подготвените от него планове са били реалистични.
- Заключителният контрол подпомага мотивирането на персонала, тъй като фактически достигнатите резултати трябва да се измерват точно и обективно.(Ангелов,1998).

Видове

- Контрол се осъществява чрез обучение. Обучението дава модели на поведение, които служат като вътрешен критерий и упражняват контрол под формата на самоконтрол.
- Съществува и така наречения контрол върху предпоставките. При този подход се разчита на вътрешния самоконтрол на подходящо избрани хора със съответното образование, квалификация и личностни качества.
- Контрол чрез съвместната дейност. Става дума за координация като източник на постоянен взаимен контрол. Хората работят заедно в екип, те взаимно се наблюдават, коригират, контролират, без това да се превръща в притеснителна форма на опека от горе . (Джонев , Димитров, 2014).

Видове

- Според сферата, в която се упражнява контролът, той бива:
- *контрол над изпълнението на задачите;
- *контрол върху качеството;
- *контрол върху документацията;
- *контрол върху пълномощията.

- (Джонев,Димитров, 2014)

Видове

- Според начините на упражняване на контрол той бива:
- **инцидентен, системен;
- **текущ, междинен, краен;
- **изчерпателен, извадков;
- **навременен, превантивен, закъснял;
- **външен, самоконтрол.

• (Джонев , Димитров, 2014).

Видове

- В зависимост от субектите на контрола той бива :
 - ***от висшестоящи;
 - *** от равни;
 - ***от подчинени. (Джонев , Димитров, 2014)
- Във всички тези случаи е от особено значение да се пази достойнството на проверявания, да се намали неговото тревожно очакване и недоверие, да се подхожда с уважение и да се изтъкват позитивните му постижения и успехи.
- Контролът трябва да подпомага подобряването на работа, обучението и намирането на по-ефективни варианти за решаването на конкретните случаи.

Упразжняване

- Контролът в управлението преминава през четири ясно разграничаващи се етапа:
- а/ разработване на стандарти и критерии;
- б/ измерване и отчитане на постигнатите резултати;
- в/ съпоставяне на реалните резултати със стандартите и критериите;
- г/ оценяване и предприемане на необходимите действия (Кънчев, 1999).

Упражняване

- Разработването на стандарти и критерии представлява създаването на нормативно определени параметри за изпълнението на дейности и операции. Разработените стандарти и изисквания играят ролята на критерии при упражняване на управленския контрол.
- Критериите за контрол са всички формално утвърдени и неформално възприети норми, стандарти, количествени и качествени показатели за дейността общо за организацията и на всички нейни звена и изпълнители.
- Стандартите са регламентирани начини за осъществяване на отделните дейности. Стандартите и изискванията произтичат от преследваните цели. Най-често те се установяват в процеса на планиране и организацията на дейността. (Кънчев,1999)

Упращняване

- Стандартите това са конкретни цели, които имат количествен израз. Всички стандарти, използвани за контрол, трябва да бъдат подбрани от многобройните цели и стратегии на полицейската организация.
- Целите, които се използват в качеството на стандарти са винаги конкретни и отнасят до точно определено време. Освен това те отразяват и определено ниво на резултативност, което трябва да бъде достигнато. Не всички цели в една полицейска организация могат да получат количествен израз и измерение, но това не означава, че не трябва да съществуват стандарти (Ангелов,1999) .

Упражняване

- Измерване и отчитане на постигнатите резултати. На този етап от упражняването на контрола трябва да се осигури конкретна и достоверна информация за осъществяването на определена полицейска дейност. (Кънчев, 1999)
- Следва да се има предвид, че полицейските служители са заинтересовани да спестяват информация или да позитивират допълнително данните за евентуални успехи в работата. Подобен подход получава широко разпространение и в определен момент подаваната за отчитане на работата информация започва да има много по-приоритетно значение от самата работа. В условията на завишени изисквания и отговорност е много лесно да се стигне до такава ситуация и тя дори да се възприема от много служители като единствено възможно и реална.

Упращняване

- Съпоставяне на реалните резултати със стандартите и критериите фиксира действителното достигнато ниво и евентуалните отклонения от набелязаните цели. Тогава, когато са налице отклонения спешно трябва да се предприемат мерки без да се драматизира ситуацията и да се търсят начини за прехвърляне на отговорността върху други хора или йерархични нива.
- Такова открито и самокритично поведение трябва да получава подкрепа, за да се утвърждава постепенно като позитивен стандарт в организацията, който устойчиво се прилага. Така постепенно се преодолява ненужния страх от контрола и стремежа да се подготвят и представят фризирани в розово отчети, маскиращи реалното положение на нещата.

Упращняване

- Оценяването и предприемането на необходимите действия са реално част от контрола и резултата от неговото успешно извършване. Оценката на актуалната и текуща ситуация изисква от прекия ръководител спокойствие, самообладание, умения за точен анализ и откриване на същностните причини. Много важна е дозата самокритичност и готовността директно да се изправим срещу проблемите независимо от тяхната сложност.
- Понякога е целесъобразно въпреки констатираните отклонения да се изчака и по-обстойно и систематично да се преценят нещата. Това е полезна стратегия, но тя няма нищо общо с подхода, който е широко известен като „Тупане на топката“. В тези случаи се изчаква да отзвучат отзивите от проверката, за да се работи по стария начин, защото възможните промени изискват усилие.

Упращняване

- Коририрането на отклонения в съответствие със стандарти често пъти е сериозна и комплицирана задача. Нейното решаване изисква точно формулиране на промяната и планиране на поетапната ѝ реализация. От съществено значение при това е мотивирането на всички категории служители и реалното им ангажиране с предстоящите промени. За целта трябва да се предвидят обучения, тренинги, тимбилдинги.
- След цялата тази подготвителна и мащабна работа може да се пристъпи към промените като се подпомага тяхната реализация и непрекъснато се мотивират служителите да преодоляват неизбежно възникващите трудности.

Упразжняване

- В някои случаи промените след осъществения контрол са направени и се получават благоприятни резултати, но в действителност се оказва, че това е съпроводено със сериозни преразходи на средства, покачване интензивността на труда и увеличаване на неговата продължителност.
- Във всички тези случаи много внимателно трябва да се оценят и анализират осъществените промени, да се открият реалните причини довели до нови затруднения и ако е целесъобразно да се осъществяват допълнителни иновации.
- Възможно е да се окаже, че установения стандарт е нереалистичен и на този етап се нуждае от корекция, както и такава да бъде своевременно и обосновано реализирана.

Упражняване

- Очевидно упражняването на контрола зависи в голяма степен от управленските и личните качества на самия ръководител, от уменията му да изгражда отношенията си с по-висшестоящите нива в организацията, от неговата самовзискателност и от желанието му да извършва промени.
- Упражняването на контрола трябва да усилва самокритичността, мотивацията за промяна, търсенето на варианти за такава, а не да задълбочава напрежението в една полицейска организация, да усилва в нея недоверието, противопоставянето и деструктивното самооправдание.
- Възприемането на упражняването на контрола като опека, застрашаване на автономността, ограничаване, заплахата за персоналните и групови интереси поражда криза в управлението на организацията и блокира нейното постепенно обновление.

Упражняване

- Упражняването на контрола е цял цикъл от дейности, чиито осъществяване е индикатор за организационно здраве и нормално управление на съответната полицейска структура.
- Благодарение на ефективното упражняване на контрола тя се развива и обновява, по-резултатно се справя със своите основните функционални задължения, усъвършенства собствените си стандарти на работа, екипното взаимодействие и поддържането на позитивен социално-психологически климат.

Литература

- 1.Ангелов, А.,(1998),Основи на мениджмънта. С.,“Тракия-М“,стр.209-226
- 2.Геков, Б.,(2005), Модел за управление на полицията. С.,НИКК „Център за полицейски изследвания“ МВР,стр.80-84
- 3.Кънчев, М.,(1999), Основи на управлението. С., „Албатрос“,стр.153-162
- 4.Джонев,С., Димитров, Пл.,(2014),Организационно консултиране. Мениджмънт. Управление на човешките ресурси- т.2. С., „Ен Джи Би Консултинг“,стр.19-25

Лекция №8

Психологически особености на екипите и тяхното управление.

План на лекцията

- ▶ 1. Психологически анализ на същностните характеристики на екипите.
- ▶ 2. Психологическа интерпретация на ролите в екипите.
- ▶ 3. Етапи при структурирането на екипите.
- ▶ 4. Управление на екипите.



Същности характеристики

- ▶ Екипите са групи от хора, имащи общи цели, взаимно допълващи се навици и умения, високо ниво на взаимна зависимост и споделящи определена отговорност за достигането на съответните крайни резултати. (Касьяник, 2005)
- ▶ Екипът се определя като малка група хора от 3-4 до 10-12 човека, имащи обществено значими цели, за чието достигане се организират за съвместна дейност и встъпват в отношения на взаимна отговорна зависимост при безусловно равенство на всеки член пред екипа. Екипът е група, в която междуличностните отношения се опосредстват от обществено-ценното и междуличностно-значимото съдържание на съвместната дейност. (Джонев, Димитров, 2014).

Същностни характеристики

- ▶ Екипът е добре организирана група с балансирано разпределение на задачите и отговорностите и ефективно разделение на труда. В него се реализират свободни и ефективни комуникации. В екипа всеки интегрира своя труд с труда на другите и има позитивно мислене и подкрепа.
- ▶ В екипа са налице ясни и приети от всички цели и членовете му участват в решаването на общите проблеми на съвместната дейност. В екипа има доверие, хората се чувстват равнопоставени и отговорни за резултатите от общата работа. Влиянието и приносът в екипа се определят от професионализма и познанията на индивида.

Роли

- ▶ М. Белбин разработва система от девет роли, изпълнението на които гарантира висока ефективност в работата на екипа. Това са :
- ▶ 1. Творец (растение) Силните страни на този тип хора са интелигентност, оригинално мислене, раждат нови идеи и решават трудни проблеми, имат богато въображение, независими, индивидуалисти, неконвенционалисти.
- ▶ Слабите им стара ни са, че не превръщат идеите си в дела, самовглъбени са и много чувствителни към критика и похвали, пренебрежителни са към идеите на другите, общуват само на собствената си вълна и очакват другите да се адаптират към тях.

Роли

2. Иноватор (изследовател на ресурси). Този тип хора имат редица силни страни. Към тях можем да отнесем склонността им да развиват чужди идеи, спокойствието ми, тяхната екстровертираност, популярност, дипломатичност. Те са добри преговарящи, приземени, позитивно мислещи, оптимисти, насочени навън, много контактни и ентузиазиращи другите.

Слабите страни на представителите на разглеждания тип са свързани с бързо спадания им ентузиазъм при липса на подкрепа. От друга страна те могат да са прекалени оптимисти и да им липсва критичност.

Роли

- ▶ 3. Координатор. Този тип членове на екип са дисциплинирани, с висок самоконтрол, фокусирани върху целите, уважавани са, добри посредници и комуникатори, умеят да откриват таланти, умеят да накарат другите на работа и определят работните им граници. Те с лекота стават ръководители, защото са зрели, умни и са в състояние да сформират екип. Трудно могат да се диференцират техните слаби страни.
- ▶ 4. Оформител (таран). Представителят на този тип е динамичен, пълен с енергия, бърз, импулсивен, ориентиран към постижения, обича да се справя с предизвикателства, иска резултати и гони другите да ги постигат. Този тип хора превръщат идеите в реалност и

се налагат като ръководители, но се отличават със сериозно самомнение. Те не се боят от конфронтации. Слабите им страни са тяхната нетърпеливост, докачливост и това ,че са душевадци.

Същностни характеристики.

- ▶ В екипа е налице взаимопомощ, както и аналитично и критично мислене. Всеки си знае работата и стриктно изпълнява своята част от общата дейност. Членовете на екипа имат възможност да ефективна самореализация в съвместната дейност. При възникване на конфликти те се решават в интерес на общите цели и колективната дейност.
- ▶ В екипа има ясни правила на взаимодействие, които са подържани и следвани от всички. Членовете на екипа са

мотивирани да работят активно, а не да се прехвърлят работата или отговорността. Координацията и изисквания към членовете на екипа произтичат закономерно от съвместната дейност. (Джонев, Димитров, 2014)

Същностни характеристики

- ▶ Д. Макгрегър представя списък с 22 характеристики на ефективните и неефективни екипи. Според него най-важните характеристики на ефективния екип са :
- ▶ *неформална, комфортна атмосфера;
- ▶ *провеждани на дискусии по същество;
- ▶ *добро разбиране на задачите или целите на групата и приемането им от всички членове;

- ▶ *несъгласието не се потиска, причините за конфликтите внимателно се проучват;
- ▶ *повечето решения се вземат с консенсус;
- ▶ *от време на време ръководството се сменя в зависимост от обстоятелствата.(Касьяник , 2005).

Същностни характеристики

Екипите са най-подходящи, когато задачата е комплексна, изискваща хора с различни умения и компетентност да работят заедно. Затова някои изследователи подчертават значението на избирането на правилните хора въз основа на уменията, способностите и другите характеристики.

Екипите освен това са подходящи за сложни задачи за вземане на решения или задачи, изискващи новаторство или творчество. Екипите са подходящи, когато ситуацията е изменчива и изисква от екипа да се адаптира към променящите се външни условия.

Членовете на ефективния екип трябва да притежават добри комуникационни умения, умения за решаване на проблеми, умения за управление на конфликти и да силно мотивирани и отдадени на екипа. Те трябва да се подкрепят от организацията и е необходимо да получават обратна връзка и наставничество за изпълнението си и начините на неговото одобрение. (Ригио, 2006).

Роли

- ▶ 5. Наблюдател-критик (наблюдател -оценител) се отличава с ясен и обективен анализ на чуждите идеи. Те са хитри съдии, спокойно обмислят, вземат добри решения, предпазват другите от погрешни действия, не са егоисти. Това са трезво мислещи, благоразумни хора с добра преценка, дискретни и твърдоглави.

- ▶ Слабите страни на този тип членове на екипи са тяхната сухост, скучност, студенина, интровертираност, липса на ентузиазъм, трудно се мотивират.



Роли

- ▶ 6. Масовик (социален лидер). Този тип член на екип е чувствителен, социално ориентиран, разпознава емоционалните течения в екипа. Проявява се като добър слушател, дипломат, лоялен към колектива и мек по природа. Той е неконкурентен, ефективно мотивиращ

другите и заглаждащ техните отношения. Понякога разглежданата група от хора са нерешетелни, липсва им динамизъм.

- ▶ 7.Реализатор-изпълнител (изпълнител) Той превръща идеите, плановете, решенията в практика. Има здрав разум, самодисциплина, умения за организиране на собствената дейност, трудолюбив, систематичен, лоялен, с готовност изпълнява поставените задачи. Обича да създава ред и да сътрудничи. Противопоставя се на неуместни идеи. Представителите на разгледания тип се чувстват зле при промени, нямат достатъчно гъвкавост.

Роли

- ▶ 8. Довършител. Неговите представители проверяват всеки детайл. Те са старателни, съзнателни, създават чувство за неотложност, не толерират небрежността в околните. Самите те са подредени, подържат високи стандарти. Слабите им страни са свързани с нетърпеливост, излишни притеснения, интровертираност, недостатъчна настоятелност, повишен педантизъм и нежелание да разпореждат на другите.
- ▶ 9. Специалист. Хората от този тип в екип са насочени към придобиване на високи познания. Те са прецизни експерти. Могат самостоятелно да вземат решения, предани са на делото и са целенасочени. Тяхната слабост получава израз с малкия интерес към работата

на останалите, твърде самотни са. Работят на тесен фронт и губят цялата картина.
(Джонев , Димитров,2014).

Етапи

- ▶ Ефективно работещите екипи преминават през няколко етапа. Те имат следния вид:
- ▶ 1.Формиране. На този етап хората са възбудени от новата ситуация , в която се намират. Те се чувстват неуверени, загрижени и оценяват способностите си от позициите на другите На този етап продуктивността не е висока.
- ▶ 2.Преодоляването на вълнението е свързано със загубата на търпение поради липса на успехи. През този етап има много обвинения, самооправдания,

подозрителност, напрегнатост и враждебност. Между конкурентите има противопоставяния. Екипът определя своите цели, роли и техните изпълнители. Деловата ефективност на екипа в определени моменти се понижава, а след това се повишава.

Етапи

- ▶ 3. Връщане към нормата. На този етап дейността на екипа се подобрява, тъй като той възприема някои основни правила, регулиращи съвместната му работа. Хората престават да изпъкват пред останалите, разбират, че в единственото е силата и постепенно се привързват към екипа си и се чувстват част от него. Така вместо съперничеството се появява сътрудничество. Отпушват се комуникативните канали, укрепва доверието и се повишава деловата ефективност.

- ▶ 4. Нормалната дейност е етап в рамките, на който екипа придобива увереност в собствените си възможности. Групата разработва правила и процедури за общуване, разрешаване на конфликти, разпределяне на ресурси. Тя следва определени нормативи и осъзнава мястото си в организацията.

Етапи

- ▶ Членовете на екипа свободно и продуктивно разменят информация и мнения. Конфликтите се насочват в конструктивно русло, а проблемите, свързани с работата се решават творчески. Екипът започва да се гордее със своите постижения.
- ▶ Според Д. Г. Бойет и Д.Т. Бойет развитието на екипа задължително преминава през няколко стадия.

Илюзорни са очакванията за наличие на готови екипи, които веднага стартират своята дейност. Ако съществуват подобни виждания, то те могат да доведат до сериозни провали.

- ▶ Характерът на взаимоотношенията между ръководителят и екипа зависят от етапа, на който се намира екипа в своето развитие.

Етапи

- ▶ 1.Начинаещият екип се контролира ежедневно от своя ръководител. Ръководителят постепенно делегира своите правомощия на екипа. От членовете на екипа се изисква те сами да решават възникващите проблеми. Ръководителят е наставник, обучител, но към него не

трябва да се отправят молби и искания да разреши всяка ситуация.

- ▶ 2. Екип , намиращ се на преходния етап. В този времеви период членовете на екипа поемат все повече отговорност за ежедневното управление на дейността, което води до промяна на ролята на ръководителя. Ръководителят все повече се занимава с координация и по-малко с контрол.
- ▶ Членовете на екипа постепенно се ангажират с изпълнението на конкретните задачи от рода на търсене и събиране на информация, укрепване на съгласието в групата, разрешаването на конфликтите, вземането на решения

Етапи

- ▶ Ръководителят управлява групата, координирайки действията на нейните членове. Той изразходва голяма част от времето си не за наблюдаване на ежедневните дейности, а за получаването на ресурси за екипа и за управление на отношението му с външните групи.
- ▶ 3. На етапа на опитния екип, ръководителят е отделен от групата и наблюдава дейността ѝ. Той дори не осъществява непосредствен контрол за ежедневната дейност на хората и даже не вниква в тяхната работа. Членовете на екипа поемат върху себе си отговорността за решаването на текущите въпроси, които те могат да решат самостоятелно. Ръководителят на екипа вече е в ролята на старши управляващ, който осъществява контрол над няколко екипа.

Етапи

- ▶ Такъв ръководител събира данни за резултатността, качеството на дейностите, разходите за тях, удовлетвореността на гражданите и други показатели и информира за тях членовете на екипа, тъй като те през това време са делово ангажирани.
- ▶ Координаторът на подобни екипи обезпечавя ресурсите им и външните им контакти и взаимодействия. Координаторът не се задълбочава в рутинни проблеми. Членовете на екипите вземат решение чрез постигането на съгласие и носят пълна отговорност за резултатите от дейността и за ефективността на екипа си.

Етапи

- ▶ 4.Зрял екип. На завършващия си етап екипът носи пълната отговорност за своята работа, а мениджърът на средното звено при тях практически отсъства.
- ▶ Членовете на подобен екип сами планират работата си, разпределят своите отговорности и ангажименти. Те работят при минимално външно вмешателство. Координаторът на този вид екип само разпределя за него ресурси, а членовете на екипа самостоятелно определят кога им е необходима помощ за решението на определени социални или технически въпроси и какъв да бъде обема на тази помощ.

- ▶ По искане на екипа координатора може да окаже непосредствено съдействие или да осигури такова от външни източници. (Касьяник , 2005).

Управление

- ▶ Изграждането на екипа е първата стъпка в неговото управление. При това следва да се спазват следните изисквания:
 - ▶ 1.Необходим е един координатор, който да организира обсъжданията.
 - ▶ 2.Необходим един силен творец за раждане на идеи, но повече от едно такова лице в екипа е противопоказно.
 - ▶ 3.Един много умен, и още един сравним с него, за да може да го стимулира за дискусия, а останалите да са с

по-нисък интелект, за да не им съперничат и си потърсят други роли, с които да ги следват.

Управление

- ▶ 4.Размах на личностните характеристики на членовете, което да дава възможност в групата да бъдат покрити всички екипни роли.
- ▶ 5.Добро съчетаване на качествата на членовете с техните екипни отговорности-съответният ролеви тип да се насочва към съответно подходяща длъжност в групата.
- ▶ 6.Разпознаване на неравновесието на екипа и умението да се коригира, като се осигурява изпълнението на съответните роли.

- ▶ Необходимо е да се осигури промяна в баланса на ролите според възрастта на екипа , като се следват следните изисквания:

Управление

- ▶ 1. Ранни стадии - развитие и шлифоване на идеите. На този етап екипа има сериозна нужда от творец (растение), иноватор (изследовател на ресурсите), наблюдател-критик (наблюдател-оценител). Към тях, за да ги организира да работят заедно, е полезен един координатор.
- ▶ 2. Междинен стадий-претворяване на идеите в дела. На този етап съществува нужда от реализатор-изпълнител (изпълнител) и масовик (социален лидер); един напорист

оформител (таран) е нужен за придвижване на проекта напред.

- ▶ 3.Финализиране- завършване на задачата: необходимост от довършител.

Управление

- ▶ При управление на малките екипи трябва да се спазват следните изисквания:
- ▶ 1.Всеки да играе поне по една второстепенна роля.
- ▶ 2.Да има по един от външно и вътрешно насочените роли.
- ▶ 3.Някои роли може да не са въобще необходими.

- ▶ 4. Екип от двама човека може да няма нужда от координатор.
- ▶ 5. Ако екипът е изпълнителски, може да няма нужда от специалист.

Управление

- ▶ Коригирането на небалансиран екип предполага осъществяването на следните управленски интервенции:
 - ▶ 1. Преразпределяне на ролите според наклонностите.
 - ▶ 2. Преразпределяне на ролите според предпочитанията на хората.
 - ▶ 3. Разделяне на несъвместимите еднакви членове - двама творци могат да бъдат отделени в две подгрупи;

въвеждане не миротворец, когато са заедно масовик или координатор

Управление

- ▶ 4.Прехвърляне от други или замяна с други екипи- ако се е започнало с творец и изпълнители е нужен оформител, за да стимулира масовиците, и довършител .
- ▶ 5.Набиране на нови членове . (Джонев, Димитров, 2014)
- ▶ Лидерското присъствие на отделните членове на екипа силно се повишава, ако участниците са в състояние да упражняват и различните роли, характерни за ефективния екип, описани от М.Белбин . Добрият екипен играч с претенции за

лидер може да бъде видян последователно във всяка една от деветте роли-творец , иноватор , организатор, оформител, аналитик-критик, масовик, изпълнител, довършител , специалист .



Упражнение

- ▶ Тази енциклопедичност на участието, макар и твърде мащабна е постижима и с упражнение и упорство се постига и решава различни проблеми на екипа.

- ▶ Когато е единствен в групата, горната квалификация осигурява предимства на индивида, които го извеждат в лидерска позиция. А когато всеки един от групата е подготвен да упражнява въпросните роли и функции, говорим за „лидерството-функция на всекиго в екипа“. Това означава, че вече не един, а множество лица следят потребностите на групата и се ангажират с лидерски функции в името на нейното успешно функциониране. (Джонев , Димитров,2014).

Управление

- ▶ Управлението на зрял екип по формулата „лидерството-функция на всекиго“ означава, че вече не един , а множество лица следят потребностите на групата и се ангажират с лидерски функции в името на нейното успешно функциониране.

- ▶ За да може конкретния индивид успешно да прилага лидерската роля той трябва да бъде в състояние да наблюдава и преценява ситуацията така, че да бъде в състояние да съобрази от какво тя се нуждае в даден момент и да ѝ го предостави.
- ▶ Лидирацията в екип трябва да може да мисли в няколко плана : своята позиция по дискутирания въпрос ; състоянието на групата и от какво се нуждае (Джонев , Димитров , 2014).

Управление

- ▶ М.Рингелман, а през 80-те години и Б.Латане твърдят, че при увеличаване размера на групата социалното влияние оказвано върху отделните нейни членове намалява. Това

им позволя да се отпуснат, да намалят своя делови принос и да съществуват върху гърба на групата.

- ▶ Този феномен налага да се планират и съответните управленски интервенции, чрез които да му се противодейства. Следва да се коригират критериите за оценка на индивидуалния принос, да се преразгледат процедурите за селекции в подобни групи, както и индикаторите за оценка на актуалното ниво на мотивация на участниците в тях.

Управление

Има всички основания да се твърди, че плюсовете от екипната работа са много повече, отколкото минусите. Практиката на многобройни организации, включително и полицейски показва ,че при правилно формиране на

екипите може по много полезен начин да се използва тяхната интелектуална енергия и да се получат очакваните резултати. По тези причини се разраства използването на екипи и се усъвършенства тяхното управление (Свенцицкий, 2015)

По принцип, вмешателството на мениджърите в регулацията на екипите е нежелателно. Особено неприемливо е то, когато е елемент от стила на управление. Допустимо е дотолкова, доколкото е свързано с контролиране от страна на мениджърът как екипа като цяло и неговите членове изпълняват задължителните за тях стандарти. (Рамчев , 2002).

Литература

- ▶ 1.Джонев,С., Димитров, Пл.,(2014),Организационно консултиране . Мениджмънт. Управление на човешките ресурси. т.2. С., „Ен Джи Би Консултинг“,стр.341-354.
- ▶ 2.Рамчев, К.,(2002), Психология на управлението. В-на „ ВСУ Ч. Храбър“,стр.331-363.
- ▶ 3.Ригио Е.Р.,(2006),въведение в индустриалната/организационната психология. С., „ДИЛОК“,стр.347-350
- ▶ 4.Касьяник,П.М.,(2005),Психология управления. С-П., „Сова“,стр.87-94.
- ▶ 5.Свенцицкий, А.Л., (2014),М.,“Юрайт“,стр.243-248.

Лекция №9

КОНФЛИКТИТЕ И МЕТОДИ ЗА ТЯХНОТО УПРАВЛЕНИЕ

План на лекцията

- ▶ 1. Дефиниране на конфликта
- ▶ 2. Видове конфликти и причини за тяхната поява.
- ▶ 3. Основни етапи на конфликта.
- ▶ 4. Силове на конфликтно поведение.
- ▶ 5. Прийоми за преодоляване на конфликта.

Дефиниране

- ▶ Конфликтът е поведение на човек или група, което цели да потисне постигането на целите на друг човек или група.
- ▶ Ключовият момент в дефиницията на конфликта е , че конфликтующите страни имат несъвместими цели. (Ригио , 2006).
- ▶ Конфликтът е отсъствие на съгласие между две или повече страни, които могат да бъдат конкретни лица или групи. Всяка страна прави всичко , за да може да бъде приета нейната гледна точка или цел, и пречи на другата страна да направи същото.(Ангелов, 1998)
- ▶ В крайните случаи конфликтът води до различни отрицателни поведения, например крясъци, обидни имена и актове на агресия. В един конфликт често пъти има губеща страна и това кара хората да го възприемат като нещо отрицателно .(Ригио , 2006).

Дефиниране

- ▶ Конфликтът е естествен процес във всички трудови групи и организации. Той може да има отрицателни и деструктивни последици, но е възможно да е конструктивен и да води до позитивни резултати. (Ригио , 2006).
- ▶ Съвременните изследователи застъпват виждането, че даже в организации с ефективно управление някои конфликти са не само възможни, но дори и желателни. Разбира се, конфликтът не всякога има положителен характер. (Ангелов , 1998).

Дефиниране

- ▶ Дисфункционален е конфликтът, който води до снижаване на личната удовлетвореност, груповото сътрудничество и ефективността на управлението.
- ▶ Споделянето на различни ценности, от една страна, и конкуренцията за ресурси, от друга страна, поставят отделните групи в ситуация близка до конфликтната. (Илиева,1998).
- ▶ В резултат на реализацията на конфликта възниква ново качество, отношение, позиция или ориентир за личността , която участва в конфликта и за цялата организация . Конфликтът е своеобразно средство за управление на социума и за неговата организация. (Касьяник,2005)

Дефиниране

- ▶ Конфликтът представлява система от социално-психологическо взаимодействие между хората или групите от хора под формата сблъсък, противоборство, съдържанието на което се определя от противоречиви, противоположни интереси, заплахи за удовлетворяването на актуални потребности и компоненти на ирационално поведение.
- ▶ Най-негативните проявления на конфликта са:
 - ▶ 1.Влошаване на социално-психологическия климат в конфликтната група.
 - ▶ 2.Неадекватно ,социално неоправдано възприемане на конфликтующите страни една от друга.
 - ▶ 3.Понижаване на активността на сътрудничеството.
 - ▶ 4.Възникване на мними проблеми в отношенията и взаимодействието на конфликтующите страни. (Касьяник , 2005)

Дефиниране

- ▶ Конфликтите в голяма степен се обуславят от липсата на съвместимост между хората. Те се проявяват като противоборство между индивидите и групите, преследващи несъвместими цели.
- ▶ Възникването на противоречията и възможното им последващо прерастване в конфликти е свързано с разпределението на ресурсите, с взаимната зависимост между изпълнителите на определени задачи, структурната сложност на организацията, различията в целите на отделните им звена.
- ▶ В психологически план противоречията възникват поради несъвместими личностни характеристики и различия в ценностните системи на отделните индивиди и поради неефикасна комуникационна система. (Рамчев , 2002)

Видове и причини

- ▶ Видовете конфликти са:
- ▶ *вътрешноличностен;
- ▶ **междоличностен;
- ▶ ***конфликт между личността и групата;
- ▶ ****междугрупов конфликт
- ▶ Вътрешноличностен конфликт е налице , когато човек е изправен пред избора между несъвместими цели. Това е ролевият конфликт, когато към конкретен човек се предявяват противоречиви изисквания относно резултатите на неговата работа.(Ангелов , 1998).

Видове и причини

- ▶ Вътрешноличностен конфликт може да възникне поради липса на съгласуваност между изисквания и лични потребности и ценности.
- ▶ Вътрешноличностен конфликт може да възникне и в резултат на претоварване на работното място или дори на безделие. (Ангелов, 1998).
- ▶ Междуличностен конфликт се появява, когато двама души се стремят да постигнат целите си, блокирайки се един друг. (Ригио, 2006). В основата му стои борба на ръководители за ограничени ресурси. Такъв е конфликта между двама души за една длъжност.
- ▶ Междуличностен конфликт може да се появи и като стълкновение между личности. Хора с различни характери, възгледи и ценностни системи са несъвместими и трудно могат да работят заедно (Ангелов, 1998).

Видове и причини

- ▶ Конфликтът между определен човек и групата възниква тогава , когато той се опитва да постигне своята цел, но при това пречи на постигането на груповата цел.(Ригио,2006).
- ▶ Ако очакванията на отделната личност са в противоречие са в противоречие с очакванията на групата може да възникне конфликт. Той може да се появи и тогава, когато личността заеме позиция, отличаваща се от тази на групата.
- ▶ Конфликт може да има между ръководителят и групата, когато той реализира непопулярни мерки ,т.е. санкции и екипа реагира, бойкотирайки негови начинания или демонстрира негативното си отношение с понижаване на интензивността и качеството на работата.(Ангелов, 1998).

Видове и причини

- ▶ Междугрупов конфликт се появява между две групи, опитващи се постигнат съответните цели.(Ригио, 2006).
- ▶ В основата на междугруповите конфликти са разногласията между линейните ръководители и централното/щабното ръководство. Между отделните групи в организацията често възникват конфликти поради различните им цели.
- ▶ Причините за конфликта са:
 - ▶ *ограничените ресурси;
 - ▶ *взаимната зависимост между задачите;
 - ▶ *различията в целите, представите и ценностите
 - ▶ *различията в маниера на поведение, равнището на образование;
 - ▶ *лошите комуникации (Ангелов , 1998).

Видове и причини

- ▶ 1. Дори и в най-големите и преуспяващи организации ресурсите са винаги ограничени и при тяхното разпределяне неизбежно възникват различни видове конфликти.
- ▶ 2. Доколкото всички съвременни организации, включително и полицейските се състоят от взаимно зависими елементи, то при неадекватна работа на един човек или един екип взаимната зависимост на задачите може да стане причина за конфликти.
- ▶ 3. Различията в целите. Специализираните подразделения или екипи само могат да формулират собствените си цели и да им отделят много по-голямо внимание, отколкото на целите на организацията като цяло. (Ангелов, 1998).

Видове и причини

- ▶ 4.Виждането за конкретните цели се определя от представите и ценностите, които са различни при отделните хора и екипи и това може да предизвика различни конфликти.
- ▶ 5.Различията в маниера на поведение и житейския опит могат да бъдат сериозен източник на различия и конфликти.
- ▶ 6.Лошите комуникации в една организация могат сериозно да катализират конфликтите в нея.

Етапи

- ▶ Динамика на конфликта включва следните няколко етапа:
- ▶ 1. Предконфликтна ситуация, която се характеризира с възникването и развитието на особени конфликтни отношения, които са и предпоставката за конфликта. (Касьяник, 2005).
- ▶ При това двете страни взаимно се обвиняват. Всяка приема, че другата я ощетява и ѝ пречи, като едната може да е по-напориста от другата. (Рамчев, 2002).
- ▶ 2. Етап на инцидента, който се характеризира с осъзнаване на конфликтната ситуация поне от един от участниците в конфликта. Това формира значително емоционално преживяване на този факт.

Етапи

- ▶ На втория етап могат да се появят критични, недоброжелателни изказвания, ограничени контакти, рязка промяна на настроенията. (Касьяник, 2005).
- ▶ През втория етап и двете страни дефинират ситуацията като конфликтна, която неизбежно ще прерасне в конфликт. При това дефиниране всяка от страните си задава следните въпроси:
 - ▶ **Защо другата страна ми пречи, защо иска да ме оцети?;
 - ▶ **Какви действия ми подготвя, с какво се надява да ме притисне?;
 - ▶ **На какво разчита тя, какво ѝ дава увереност в крайния успех?;
 - ▶ **Какви действително ще бъдат резултатите от тези нейни действия?

Етапи

- ▶ **Какво точно друга страна преследва, към какво се стреми – сега или по-късно?;
- ▶ **Каква ще бъде развързката от конфликта, как ли той ще приключи?
- ▶ **Какви са характеристиките на другата страна (каква е нейната власт) и действителни възможности, какви са особеностите, предимствата и недостатъците ѝ?
- ▶ Участващите в конфликта не на всички поставени въпроси отговарят. При това отговорите им не всякога са разумни и приемливи. Това е и една от причините за встъпването в конфликти (Рамчев, 2002).

Етапи

- ▶ 3.Етапът на развитие на конфликта се характеризира с преход на участниците в него към активни действия, насочени към нанасянето на щети на „противника“. Участниците в конфликта открито заявяват своите позиции и поставят искания. Едновременно с това те могат да не осъзнават крайните цели на конфликта, собствените си интереси в него и до края на протичането му да не осъзнават неговата същността и предмета на конфликта. (Касьяник, 2005).
- ▶ Третият етап се разпростира в емоционалната и поведенческа сфера на участващите в конфликта лица. Мотивиране за включване в конфликта се проявяват като личности със следните основни черти:

Етапи

- ▶ **те са с подчертана индивидуална насоченост. Отдадени и вгълбени с в своите достойнства и предимства, те не забелязват, не отчитат и не признават предимствата и достойнствата на другата страна.
- ▶ **участващите в конфликта лица са със спортно-състезателна, конкурентна ориентация и насоченост. Наблюденията показват, че конформистите и хората с колективистична ориентация се съобразяват в определена степен с действащите социални и морални норми. Поради това те се въздържат от включване в конфликти, остават равнодушни към конфликтните ситуации. (Рамчев ,2002) .

Етапи

- ▶ 4.Етапът на кулминацията на конфликта-връхната точка в неговото развитие. При това се достига до такова напрежение, че поне една от страните разбира, че така повече не може да се продължава. Кулминацията води двете страни до осъзнаване на необходимостта от намаляване на активността на противодействието и търсенето на средства и пътища за разрешаване на конфликта, включително и чрез използване на посредници Кулминацията е варианта на острия конфликт. Част от конфликтите не се развиват до тази етап и се разрешават преди него. (Касьяник , 2005).
- ▶ На четвъртият етап се открояват следните основни моменти: влошаване, задълбочаване на конфликта, туширане и заглаждане на конфликта, преговаряне (Рамчев, 2002).

Етапи

- ▶ 5. Етап на разрешаване на конфликта. Сравнявайки цената на конфликта и разходите за него рационално се решава въпроса за неговото продължение или прекратяване. Могат да се оценят вероятностите за победа, загуба и цената на рисковете. Ако рисковите стават прекалено неоправдани, то е много вероятно конфликта да се прекрати. При това с другата страна трябва да се преговаря , за да се постигнат максимално добри условия за излизане от конфликта на минимална цена.(Касьяник ,2005).
- ▶ Последният етап се свежда до използване на резултатите от конфликта от неговите участници. Малко конфликти приключват с взаимно приемливо споразумение. По-често конфликтите завършват с едностранен компромис. При това едната страна е победител, а

Етапи

- ▶ 6.Етапът на постконфликтната ситуация. В рамките на неговото протичане трябва да се ликвидират деструктивните или закрепят позитивните резултати от конфликта.
- ▶ Етапите на конфликта изразяват неговата интензивност и те могат да се повтарят циклично. По време на конфликт, участващите в него страни са склонни много пристрастно, субективно и емоционално да възприемат и реагират на възникналата ситуация. По тези причини е трудно да се определи, коя позиция на конфликтующите страни е по-адекватна и правдоподобна. (Касьяник, 2005).
- ▶ Съществуват следните подсилващи интензивността на конфликтите илюзии:

Етапи

- ▶ **илюзията на крайната алтернатива-винаги се търси избор само между печалба и загуба, въпреки че съществуват повече възможности;
- ▶ **илюзията на самооправданието- конфликтующите страни преувеличават добрите си страни и редуцират лошите;
- ▶ **илюзията на „лошия човек“-опонента се възприема само от негативните му страни;
- ▶ **илюзията на „огледалното възприятие“, оказва се, че и двете страни конфликта си преписват едни и същи позитивни и негативни качества. (Касьяник, 2005)

СТИЛОВЕ

- ▶ Според Томас (1976,1992) се идентифицират следните пет стратегии за разрешаване на конфликти:
- ▶ 1.Завършване (принуда)-упорство в конфликта, докато целите на едната страна се постигнат за сметка на другата. Това е стратегия от типа „печалба-загуба“.
- ▶ 2.Акомодация-действие по самопожертвователен начин, за да се разреши конфликта. Това е стратегия от типа „загуба-печалба“. Тази стратегия се възприема, за да се намалят загубите или в опит да се запазят взаимоотношенията с конфликтующа страна.(Ригио, 2006).

СТИЛОВЕ

- ▶ 3.Компромис- всяка страна се отказва от нещо .Това е стратегия „загуба-загуба“. Компромисът е типичен в ситуацията на пазарлъци. Той е неподходящ, когато страните в конфликта приемат, че не могат да се откажат от част от целите си.
- ▶ 4.Сътрудничество –страните се опитват да си сътрудничат и да постигнат взаимно полезно решение. Това е ситуацията „печалба-печалба“ . За съжаление това не винаги е възможно, особено когато конфликтът е заради оскъдни ресурси и няма достатъчно, за да се задоволят потребностите и на двете страни. Смята се, че ако двете страни работят искрено, много конфликти могат да се разрешат в сътрудничество. (Ригио , 2006).

СТИЛОВЕ

- ▶ 5.Избягване –потискане на конфликта, непозволяването му да излезе на яве или просто отдръпването от ситуацията. Макар че тази стратегия избягва открития конфликт, различията между страните продължават да съществуват и вероятно ще продължат да оказват влияние върху способността им да работят една с друга. Избягването може да е подходящо, ако времето за открит конфликт не е добро или ако конфликтующите страни имат нужда от период за „охлаждане“. (Ригио , 2006).

Прийоми

- ▶ Разрешаването на конфликти изисква сериозно проучване на допълнителните възможности, открито обсъждане на разногласията, излизане от границите на наличната конфликтна ситуация. (Касьяник , 2005).
- ▶ Управлението на конфликтната ситуация може да се осъществи чрез следните прийоми:
- ▶ *разясняване на изискванията за работата, т.е обясняване на това, какво се очаква като резултати от всеки служител и структурно звено;
- ▶ *ако двама души имат разногласия по определен въпрос, то те могат да избегнат конфликта като се обърнат към техния общ началник;
- ▶ * формулиране на интегриращи цели обединяващи усилията на служителите и структурните звена;

Прийоми

- ▶ *Използване на възнагражденията за избягване на конфликтите.
- ▶ ** Разрешаването на конфликта чрез решение на проблема включва:
 - ▶ -формулиране на проблема като цел, а не като решение;
 - ▶ -предлагане на решение приемливо и за двете страни;
 - ▶ -съсредоточаване вниманието си върху проблема, а не върху личностните качества на другата страна;
 - ▶ -създаване на атмосфера на доверие, увеличавайки взаимното влияние и обмяна на информация;
 - ▶ -по време на общуването създаване на положително отношение един към друг, проявяване на симпатия и изслушване на мнението на другата страна.(Ангелов , 1998).

Прийоми

- ▶ Конструктивното разрешаване на конфликтите изисква:
- ▶ 1. Създаване на разнообразни възможности преди вземането на решение.
- ▶ 2. Етично решаване на конфликта чрез намаляване на взаимната враждебност при спазване на определена етика, която позволява да се потърси решение на съществуващия проблем. При етичния подход няма синдрома на „победители-победени“
- ▶ 3. Избиране на подходящо време за решаване на конфликта . С решението на конфликта не трябва да се прибързва, но не трябва и да се отлага решаването му, тъй като това може да усилва конфронтацията.

Прийоми

- ▶ 4.Ориентиране на вниманието върху проблема , а не върху хората.
- ▶ 5.Да се подържат открити и в добро функционално състояние каналите на комуникация.
- ▶ 6.Мениджърите добре да изясняват своята позиция и да разберат позицията на своя партньор.
- ▶ 7.Да се постави акцент върху личната заинтересованост, тъй като преговарящите се окопават в своите позиции-укрития и не желаят да помръднат от тях.
- ▶ 8.Зтатруднително е едновременното решаване на няколко проблема. Затова при разговори те трябва да се разделят.
- ▶ 9.Трябва да се избягват прибързаните заключения.(Рамчев , 2002).

Литература

- ▶ 1. Ангелов, а., (1998), Основи на мениджмънта. втора издание. С., „Тракия-М“, стр.304-318.
- ▶ 2. Илиева, С.Н., (1998), Организационно развитие. С., „Св. Климент Охридски“, стр.166-173.
- ▶ 3. Рамчев, К., (2002), Психология на управлението. В-на. „Ч. Храбър“, стр.390-421
- ▶ 4. Ригио, Р.Е., (2006), въведение в индустриалната/организационната психология. С., „ДИЛОК“, стр.331-338

Литература

- ▶ 5. Касьяник, П.М., (2005), Психология управления. С-П., „СОВА“, стр.130-125.
- ▶ 6. Свенцицкий, А.Л., (2014), Организационная психология. М., „Юрайт“, стр.431-437.

Лекция № 10

Управление на организационното развитие и
промяна .

План на лекцията.

- 1. Същност, основания и модели на организационното развитие и промяна .
- 2. Съпротивите на организационните изменения.
- 3. Управлението на целите и социално-психологическия тренинг.
- 4. Глобализацията и стреса от организационните изменения.
- 5. Обучаваща организация и персоналното развитие.

Същност, основания ,модели.

- Организационното развитие представлява сложна система от действия, осъществявани от висшия мениджмънт, всестранно обмислени и планирани. Крайните цели на такова развитие се състоят в повишаване ефективността на организацията и благополучието на нейните членове. Обикновено се диференцират две фази в организационното развитие. (Илиева, 1998; Джонев, Димитров, 2014; Синцицкий, 2014).

Същност, основания ,модели.

- Първата фаза е диагностика на състоянието на съществуващата организационна култура, а втората фаза обхваща интервенцията, т.е съвкупността от планирани действия за осъществяване на изменения в съзнанието и поведението на работниците. (Смит, Уейкли, 1992; Янева-Дамянова, 2014). Преди да се предложи програма за каквито и да било изменения в конкретна организация е необходимо подробно да се изучат потребностите ѝ и свързаните с тях проблеми.

Същност, основания, модели.

- Обикновено фазите на организационното развитие се реализират с помощта на външни консултанти, чиито усилия се допълват от вътрешни консултанти, които добре познават тесните места на своята организация. Най-често това е един от новите мениджъри от висшата сфера на ръководство, който е овладян от идеята за позитивно преобразование на организацията и е способен да погледне на всичко, което протича в нея по един иновативен начин. (Смит, Уейкли, 1992; Илиева, 1998; Свенцицкий, 2014).

Същност, основания, модели.

- На първият етап от организационното консултиране се определят слабите места на дадената организация, водещи до понижаване на качеството на труда и ефективността, което поражда например пониска разкриваемост на определен тип престъпления на фона на тяхното увеличение . Необходима предпоставка за организационното развитие е разработването на дългосрочна стратегия за предполагаемите нововъведения. Промяната в една част от организацията неизбежно предизвиква промени в останалите ѝ части.

Същност, основания, модели.

- Ключовите компоненти на организационното развитие са :
- Увеличаване ефективността на организацията;
- Обезпечаването на здравето и благополучието на служителите;
- Съдействие за тяхното обучение и развитие;
- Инициране на нововъведенията и ръководството им;
- Подобряване решаването на проблемите;
- Предприемане на позитивни изменения в организационната култура;
- Развитие духа на съперничество в организацията;
- Подържане на адаптацията на служителите към измененията в организацията.

Същност, основания, модели.

- С помощта на организационното развитие и промяна трябва да се създаде достатъчно стабилна организация, която да издържи на разрушителните въздействия на вътрешни и външни сили. От друга страна тя трябва да бъде достатъчно пластична и да проявява способност за изменение и овладяване на нововъведенията свързани с професионализацията на престъпността, развитието на груповите ѝ форми, разпространяването на организираната престъпност.

Същност, основания, модели.

- Във всяка организация периодично протичат известни усъвършенствания, които са свързани обикновено с оптимизация на конкретна документна процедура, уточняване показателите за трудовата дейност за повишаване мотивацията на работниците и разширяване правомощията на отделни мениджъри. Същевременно могат и да се реализират много по-радикални промени, които водят до сериозни качествени изменения в производствената, технико-технологичната и социално-управленската сфера.

Същност, основания, модели.

- В теорията и практиката на организационното развитие диференцират непредвидени, случайни и планирани изменения. Промени могат да се случват и тогава , когато никой не ги е планирал и иницирал. Внедряването на нововъведенията обхваща следните стадии:
 - 1.Инициация на нововъведението.
 - 2.Анализ на нововъведението и евентуалните последиствия от него.

Същност, основания, модели.

- 3. Вземане на окончателно решение за необходимостта от внедряване на нововъведението.
- 4. Подготовка на обекта за нововъведението и осъществяване на първите крачки по неговото внедряване.
- 5. Развитие на нововъведението в организацията. Степента на солидарност на служителите на организацията по отношение на необходимостта от нововъведението и разбирането, че то има решаващо значение.

Същност, основания, модели.

- Външните фактори ,действащи по отношение на конкретна организация са най-честия източник на изменения в нея, тъй като тя трябва своевременно да се адаптира към промените в своята естествена и социална среда. В последно време важен фактор за организационните изменения е развитието и използването на нови информационни технологии.

Същност, основания, модели.

- Честата промяна на нормативната уредба инициира и съответните организационни изменения. Работата в рамките на глобалния пазар също предизвиква множество бързи промени, изискващи съответните структурни трансформации и в полицейските организации. Вътрешните фактори, предизвикващи изменения в съответната организация имат за свой източник и психологическите проблеми на персонала, особеностите на поведението на мениджърите и подхода им за вземане на решения.

Същност, основания, модели.

- Във всяка организация има служители, които предпочитат установения ред и статукво. При това те методично извършват своята работа. Налице са и служители, които не обичат еднообразието и рутината и непрекъснато правят предложения за промени. Това са потенциални иноватори. Практиката показва, че за успешното функциониране на една организация тя се нуждае и от двата типа служители . Изследванията са установили, че иновативната диспозиция на служителя подпомага неговия личностен ръст. (Джонев, Димитров, 2014; Свенцицкий, 2014).

Същност, основания, модели.

- Левин представя три етапа на организационните изменения (размръзване, изменение, замръзване) и формулира редица предположения, които се намират в основата на този модел. Те имат следния вид:
- 1.Процесът на изменение включва обучение за усвояване на нещо ново и същевременно предизвиква негативни нагласи и поведение.
- 2.Измененията не протичат, ако отсъства мотивация за тях.Това е най-трудния компонент от процеса на изменения.

Същност, основания ,модели.

- 3.Хората са в центъра на организационните изменения. Те касаят структурата на организацията, груповите процеси, системата на възнаграждения, плана за работа и изискват промени и от всеки човек.
- 4.Съпротивата на измененията се среща даже тогава, когато целите на измененията са желани от болшинството.

Същност, основания, модели.

- На стадия на размръзването основно внимание се отделя на информирането на хората за важността на определени изменения и за влиянието им върху тяхната работа. На стадия на измененията се осъществява прехода от стара ситуация към нова, включваща промяна в действията и взаимоотношенията. На стадия на замръзването трябва да се закрепят промените. За целта може да се провежда специализирано обучение, материално стимулиране и психологическа подкрепа.

Същност, основания, модели.

- Вударт и Бухолтц обособяват три фази, характерни за жизнената дейност на организациите. Те са :
- Формативна, при която има дефицит от съществуваща структура за реализиране на дейността, но е налице голяма склоност към риск и реализиране на стратегията „проба-грешка“, за да се реализира нововъведение.

Същност, основания, модели.

- На нормативната фаза всички действия на организацията са насочени към укрепване на стабилността на нейните структури. При това е налице ниска толерантността към грешки и рискове. Организацията е доволна от постигнатото.
- На интегративната фаза има много неопределеност поради външните въздействия и протичащите вследствие от тях организационни изменения. Появяват се съпротиви към промените и възникват напрежения поради противоборствата на сили, прещястващи или подпогащи промените.

Същност, основания, модели.

- Последователността от действията при осъществяване на изменения в организацията има следния вид:
- 1. Ясна настройка-определяне целите и хода на действие на всички нива в организацията.
- 2. Нарастващо коректиране-видимо изменение на стратегията, структурата и процесите в организацията.

Същност, основания, модели.

- 3. Модулна трансформация, при която се осъществява реструктуриране на различни организационни подразделения, а не на организацията като цяло.
- 4. Корпоративна трансформация, при която радикалните промени се съпровождат с промяна в мисията на организацията, на нейните ключови ценности, разпределение на властта, структурата и процесите.

Същност, основания, модели

- Котлър определя осем последователни етапа, през които преминава организационното развитие. Те съответстват на етапите от модела на Левин и имат следния вид:
- 1. Обосноваване на неотложните изменения. (разтормозване по Левин).
- 2. Създаване на насочваща коалиция-съюз от единомишленици на различни нива в организацията.
- 3. Формиране на обща гледна точка и стратегии, т.е постигане на единство, за да се насочва процеса на изменения

Същност, основания модели.

- 4.Информирание затова как се възприема дадено изменение.
- 5.Предоставяване на възможности за необходимите действия, т.е. премахване на бариерите пред трансформациите.
- 6.Обезпечаване на краткосрочните успехи.
- 7.Закрепване на успехите и обезпечаване на понататъшните изменения.
- 8.Укрепване на новите подходи в дадената организационна култура.
- Измененията в организацията не протичат лесно и нямат линеен вид.

Съпротивите на измененията.

- Кац и Кан (1978) формулират следните шест източника на съпротива към измененията в организацията:
- 1.Свърхдетерминация – структурата на организацията е предназначена за установяване на стабилност чрез регулиране на основните страни на нейната дейност.
- 2.Ограничен фокус на изменения-всички нововъведения имат ограничена сфера на приложения.
- 3.Групова инерция-нормите на групата съдържат опитите на индивидите да променят своето поведение.

Съпротивите на измененията.

- 4.Заплаха за компететностите-промените в определена дейност поставят под съмнение предишните, усъвършенствани с години компететности.
- 5.Реорганизацията може да доведе до изменение на существувация модел на вземане на решения.
- 6.Промяната в разпределението на ресурсите може да не удовлетворява част от хората в организацията.(Свенцицкий, 2014; Джонев, Димитров, 2014).

Съпротивите на измененията.

- Индивидуално-психологическите особености също могат да противодействат на измененията. Те могат да бъдат систематизирани по следния начин:
- 1. Привичка –измененията предизвикват дискомфорт.
- 2. Увереност-измененията поставят под заплаха предишния спокоен живот.
- 3. Икономически съображения-промените ще повлияят за намаляване на възнагражденията.

Съпротивите на изменения.

- 4. Страх от неизвестното.
- 5. Дефицит от информираност.
- 6. Социално единство-мотивацията за съпротива произтича от групата.
- Психологическите защити на личността в ситуации на организационни изменения имат следния вид:
 1. Подтискане-предизвикващите тревога мисли, спомени и желания се изтласкват от съзнанието и стават несъзнателни.

Съпротивите на изменения.

- 2. Регресия – връщане към формите на поведение, характерни за ранните стадии на развитие.
- 3. Проекция – индивидът преписва на другите хора собствените нагласи и чувства, които счита неприемливи за себе си.
- 4. Идентификация-човек мисли, чувства и действа, така както мисли, чувства и действа друг човек. Конформността поражда монолитна ориентация, която пречи на промените.

Съпротивите на изменения.

- 5. Реактивно образование (инверсия)-човек замества подтиснатите чувства, мисли или възможни действия с други, които са напълно противоположни.
- 6. Отрицание-човек отказва да признае фактите от реалността, които предизвикват в него безпокойство и тревога.
- За контролиране на съпротивите към организационните изменения се използват следните подходи:

Съпротивите на изменения.

- 1.Обучение и комуникация.
- 2.Участие –включване на хората в процеса на вземане на решение отслабва техните съпротиви.
- 3.Социална фасцилитация и подръжка – групови обсъждания на предстоящите изменения.
- 4.Преговори и достигане на съгласие, когато голяма група служители се съпротивлява на промените.

Съпротивите на изменения.

- 5. Кооптация-включване в състава на инициативната група, разработваща стратегията и плановете за организационните промени няколко работници.
- 6. Явно или коствено принуждаване- при бързи организационни промени, когато се разполага с нужната власт. Така се преодолява значителна съпротива, но и възниква безпокойство и раздразнение.

Цели и тренинг.

- Подходът за управление на целите включва широко участие на членовете на организацията във вземането на решения за определяне на целите и подаване на задължителна обратна връзка. При това се смята, че колкото по-понятна за служителя е целта толкова по-лесно тя ще бъде изпълнена. Единственият начин за определяне на успехите е да се установи степента на достигане на целта.

Цели и тренинг.

- Трудно се определят цели при служители , ангажирани с управленска дейност. Управлението чрез целите е ориентирано към резултатите в дейността. В края на всеки период , фиксиран за достигане на целите служителите и ръководителят се срещат, за да обсъдят получените резултати. Практическата реализация на подобен подход изисква много време.

Цели и тренинг

- Управлението чрез целите се използва за решаване на задачи от сферата на организационното развитие. При това се диференцират следните четира етапа на действия:
- 1. Осведомяване на служителите за основните принципи и процедури.
- 2. Служителите и тяхните ръководители се срещат и договарят конкретни крачки за достигане на набелязаните цели.

Цели и тренинг.

- 3. След определено време се определя степента на придвижване на служителите към набелязаните цели и се обезпечава обратна връзка.
- 4. Осъществява се пълен обзор, за да се оцени текущия прогрес и да се инициира прехода към следващия цикъл на постановка на целите и планиране.

Цели и тренинг.

- Целта на тренинга е усъвършенстване в членовете на групата на възприятието на другите хора, осъзнаване на своите собствени чувства и чувствата на другите хора. Тренингът е обучение за усвояване на технологии за действие на базата определена концепция за действителността, което се провежда в интерактивна форма.
(Сидоренко,2007).

Цели и тренинг.

- При това се променя отношението на всеки от участниците към другите, към себе си и към групата като цяло. Хората стават по-внимателни, толерантни и повече имат доверие на останалите. Нараства тяхната междуличностна компететност, увеличава се продуктивността и удовлетвореността им.
- СПТ се използва и за решаване на задачите на организационното развитие.

Цели и тренинг.

- Групите за тренинг се състоят от 10 до 15 човека и се ръководят от професионален треньор. Групите се комплектоват от различни подразделения или от едно и също от съответната организация. Груповите занятия се провеждат ежедневно в продължение на една или две седмици в отделно помещение. Често пъти СПТ се провежда извън местоработата.

Цели и тренинг.

- СПТ се отличава с откровена атмосфера, в която участниците проявяват своите възгледи, идеи, нагласи, взаимодействайки с другите хора. Треньорът облекчава интеракциите и включването в различните дейности. След тренинга хората по-добре осъзнават как ги възприемат другите хора, което води до по-реалистично самовъзприятие и до повишаване нивото на групова сплотеност, както и до намаляване броя на деструктивните конфликти.

Цели и тренинг

- В резултат на тренинга се постига по-добрата интеграция на служителя в организацията. Смята се, че групите за тренинг могат да предизвикват и негативни психологически ефекти, но сред малцинството от хората, участващи в тях. Процесът на определено личностно саморазкритие може да има травматически характер за някои хора.

Цели и тренинг

- Участието в тренинговите групи променя поведението на хората, но в научната литература съществуват спорове за това, доколко тези изменения се съхраняват и след като човек отново се върне на работа. (Илиева, 1998; Янева-Дамянова, 2017; Джонев, Димитров, 2014; Синцицкий, 2014).

Глобализация и стрес.

- Съкращаването на персонала е често явление при много съвременни полицейски организации, при което се стига да претоварване на наличните служители и се увеличават отсъствията от работа поради заболяване и претоварване. Твърде разпространено е и сливането на две структури, което оказва сериозно влияние върху психическото здраве на служителите и техните семейства. Дори при необходимост сливания в служителите може да се появи чувство на враждебност.

Глобализация и стрес.

- Емоционалното отчуждение и постоянното безпокойство е характерно за служителите по следните причини:
- 1. Сливанията в организациите означава смърт за тази организация, която нейните служители ѝ познават. Това е своеобразна загуба на идентичността.
- 2. Присъединяването на една организация към друга е облечено в секретност и не са ясни перспективите на бъдещата работа, системата за възнаграждения, промените в щата и организационните роли , а всичко това предизвиква стрес. (Смит, Уейкли, 1992; Илиева, 1998; Янева-Дамянова, 2017).

Глобализация и стрес.

- 3. Съхраняването на личния статус, престиж и власт в организацията е много по-важен приоритет за много хора и те могат заради тях да отхвърлят целите на организационното развитие.
- 4. Безпокойството, свързано с работата, засягащо финансовото обезпечение и неопределеното трудово бъдеще се прехвърля и върху семейния живот и изпълнява ролята на стресор, предизвикващ сериозна напрежение.

Глобализация и стрес.

- Повишената отговорност за професионалното развитие може да предизвика силни чувства на неопределеност, незащитеност и прекомерно напрежение в този, който не е готов да посрещне подобни предизвикателства. Постоянните кариерни промени увеличават нивото на професионалния стрес при много служители . Екипната работа също предизвиква напрежения, тъй като тя изисква сензитивност към другите, повече комуникативност, склонност към обсъждане на проблемите и конструктивен подход към конфликтните ситуации.

Глобализация и стрес.

- Появяват се виртуални екипи, в които има своеобразна загуба на индивидуалността и личността става анонимна и обобщена. В тях съществува проблем с доверието. Сред хората работещи в къщи, заети ситуационно се появява проблем, свързан с деференциацията на живота на работа и извън нея. Всичко това може да провокира допълнителен стрес и конфликти.(Свенцицкий, 2014).

Глобализация и стрес.

- Развива се така нареченото заразяване със стрес. То възниква тогава , когато напрежението от една сфера (работата) се разпространява на друга (семейството). Освен това напрежението от единия съпруг може да се предава на другия. (Смит, Уейкли, 1992; Илиева, 1998; Синцицкий, 2014).

Обучаваща организация и персонално развитие.

- Голяма част от проспериращите полицейски служби превръщат обучението на служителите в постоянен приоритет. Съвременната организационна култура е на обучаващата се организация. Обучението трябва да доведе служителите до по-пълно разбиране на текущата ситуация и на често случващите се промени в организацията. То открива пред служителите нови перспективи и възможности.

Обучаващата организация и персоналното развитие.

- Обучаващата организация предлага следните технологии:
- 1. Системно мислене – често хората не съзнават факта, че техните действия са част от цялостна структура, в състава на която те влизат. Осъзнаването на тази особеност прави човека по открит към промени.
- 2. Личностно усъвършенстване. Развитието на личността спомага за по-отговорно отношение към работата. Подобни хора са по-инициативни. Личното усъвършенстване и деловият успех са свързани.

Обучаваща организация и персонално развитие

- 3. Менталните модели-те определят виждането за ситуацията, избирателността на възприятието и насочеността на поведението. Задачата на обучаващата организация е да променя менталните щампи на ръководителите, за да се приспособяват те по-добре към промените.
- 4. Създаването на общи визии. Чрез обучението се създава обща визия за бъдещето и развитието на организацията. Така се изгражда единството на организацията.

Обучаващата организация и персоналното развитие.

- 5.Груповото обучение спомага за постигането на сплотеност, обединение и общо виждане за ситуацията и за предстоящите цели и задачи в нея. Открояват се следните три аспекта на груповото обучение:
- Необходимо е детайлно да се обмислят сложните въпроси и групата да е в състояние да разкрие цялостния си потенциал.
- Да се реализира потребността от координирани действия;
- Членовете на групата да са източник на опит за другите. Основни елементи от груповото обучение са диалога и дискусиите.

Обучаващата организация и персоналното развитие.

- Персоналното развитие на служителя обхваща неговия професионален и личностен ръст. В тази посока са ориентирани и програмите за развитие на персонала. В крупните организации има отдели за професионалното развитие на персонала, в които освен практики с управлески опит влизат и психолози, работещи за усъвършенстването на служителите от различни длъжностни нива. (Джонев, Димитров, 2014; Свинцицкий, 2014; Смит, Уейкли, 1992).

Обучаващата организация и персоналното развитие.

- Организациите разглеждат индивидуалното развитие на всеки свой служител от гледна точка на потребностите си в настоящия момент и на своите перспективите . Служителят също трябва да е достатъчно мотивиран за понататъшно обучение и повишаване на своите компететности.
- Планирането на персоналаната развитие включва следните етапи :
- 1.Постановка на целите-придобиване на нови знания и умения, развитие на компетенциите .

Обучаващата организация и персоналното развитие.

- 2. Планиране на действията – очаквани резултати, график за постигане на отделни цели, различни видове дейности.
- 3. Практическо прилагане на плана за персонално развитие.
- В ред западни организации се сключват и учебни договори. По същество това е индивидуален план за обучение, в който е очертана и ролята на наставника, който търси индивидуален подход към обучавания.

Обучаващата организация и персоналното развитие.

- В много съвременни компании съществуват програми за развитието на мениджърите, които са диференцирани с оглед необходимите им знания и умения. Често в рамките на подобни програми се изследват техните потребности от развитие. В едни случаи се предвижда повишаване на квалификацията на работното място чрез консултации, мониторинг и усъвършенстване на подаваната обратна връзка. Развиването на квалификацията става и чрез придобиване на нов опит за работа с помощта на ротации и участие в дейността на други екипи.

Обучаващата организация и персоналното развитие.

- Ръководителите се усъвършенстват чрез работа над нестандартни задачи и ситуации, самоанализ на действията при успех и грешки. При това максимално трябва да се подпомага ръководителят да използва собствения си опит. За придобиването на специализиран опит от страна на мениджърите се използват лабораторни методи от типа на делови, ролеви, имитационни, моделиращи игри.

Обучаващата организация и персоналното развитие.

- Мениджърите участват и в различни тренингови групи. В резултат на подобни включености на ръководителите нараства осъзнаването на собственото поведение, както и разбирането за това как ги възприемат другите хора, увеличава се тяхната емпатийност, умението им да слушат и да са по-търпими към индивидуалните особености на хората, нарастват уменията им да регулират междуличностни конфликти.

Заключение.

- Организационното развитие осигурява ефективността на организацията и благополучието на нейните членове чрез реструктуриране на протичащите в нея процеси. Причините за промените в дейността на организацията са предизвикани от процеси, протичащи във външната и вътрешната среда. Съпротивите на организационните изменения са широко разпространено явление.

Заключение.

- Съпротивите са свързани с различни средства за психологическа защита. Преодоляването на съпротива става чрез управление на целите, включващо широко участие на членовете на организацията във вземането на решения и поставянето на цели при широко използване на обратната връзка. СПТ се използва за моделиране на междуличностните взаимодействия с цел позитивна реакция на трудности.

Заклучение.

- Глобализационните процеси трансформират организационните структури и предизвикват сериозни стресове в работниците. Обучаващата организация позволява по-широко да се използва интелектуалния капитал на нейните членове. Тя е в състояние да се самоусъвършенства и да разширява своите възможности. Персоналното развитие на всеки служител и ръководител е една от важните задачи на всяка организация.

Литература.

- 1.Джонев, С., Димитров, Пл.,(2014),Организационно консултиране.Мениджмънт.Управление на човешките ресурси. т. I. С., „Ен Джи Би Консултинг“,стр.149- 267.
- 2.Илиева,Сн.,(1998),Организационно развитие. С., „Св. Климент Охридски“,стр.43-67.

Литература.

- 3.Смит,Х., Уейкли, Дж.,(1992),Психология на организационното развитие. В-на., “Информационно-издаделско бюро на ИУ“,стр.191-220.
- 4.Янева-Дамянова, И.,(2017)Влияние на организационната култура върху комуникацията и лидерските стилове в организацията. Дисертация за получаване на образователната и научна степен „доктор“С., АМВР,стр.67-84.

Литература.

- 5. Свенцицкий, А.Л.,(2014), Организационная психология. М., „Юрайт“,стр.443-489.

Лекция №15

Процесът на вземане на решения.

Плана на лекцията.

- 1.Процес и модели на вземане на решение.
- 2.Когнитивните стилове на Юнг .

- 3.Ролята интуицията и креативността.
- 4.Груповото вземане на решение.
- 5.Виртуалното вземане на решения.
- 6.Етични въпроси при вземане на решения.
- 7.Видове управленски решения.

Процес и модели.

- Вземането на решения е основна дейност на мениджъра. При наличие на рутинни въпроси, за които има установени правила се вземат програмирани решения. При появата на сложни проблеми се реализират непрограмирани решения, изискващи креативност.
- Вземането на решения предполага следните стъпки: идентифициране на проблема и целта, събиране на информация и оценяване на

Процес и модели.

алтернативите, избор на алтернатива и прилагане на решението.

- Рационалността е логичен подход стъпка по стъпка към вземането на решения с цялостен анализ на алтернативите и техните последствия.
- Ограничената рационалност е теория, която показва колко ограничена е рационалността при вземане на решение.
- Обикновено мениджърите избират първата алтернатива, имат проста концепция за

Процес и модели.

света, чувстват се комфортно да вземат решения без да определят всички алтернативи и използват практически правила или евристики.

- Евристиките икономисват усилията за вземане на решения и се базират:
- на честота, на вероятността на определено събитие;
- на вероятността, базирана на сходствата между събитията.

Процес и модели.

- Организацията в определени моменти наподобява кош за боклук, т.е. случайно съчетание на проблеми, решения, участници, възможности за избор, които се съчетават по случаен начин. В нея може да има несигурност, хаос, а процеса на решения да е хаотичен и въпрос на късмет.
- Част от мениджърите изпитват отвращение към риска при вземане на решения. Друга част от тях не се стагнират от несигурността и поемат рискове. Жените в ролята на ръководители са

Процес и модели.

попредпазливи, както и по-възрастните мъже.

Успелите мениджъри поемат рискове. Успехът в днешно време е свързан с толериране на поемането на рискове от страна на подчинените.

- Ескалацията на ангажирането е тенденцията към продължаваща подкрепа на провалящ се курс на действие.

Когнитивните стилове.

- Когнитивните стилове на К. Юнг влияят върху вземането на управленски решения.
- 1.Стилът сетивност/мислене е присъщ на хората, предпочитащи безпристрастен анализ , простите и ясни решения. Те добре помнят детайлите, стараят се да избягват рисковете и пренебрегват междуличностните аспекти на решенията.

Когнитивните стилове.

- 2.Управленците, предпочитащи сетивността/чувстването са склонни да събират фактологична информация, но при преработката ѝ се интересуват от интересите на хората. Те добре се справят с междуличностните проблеми и поемат умерени рискове. По трудно възприемат нови идеи, които нарушават установения ред на нещата.(Нелсън, Куик, 2017)

КОГНИТИВНИТЕ СТОЛОВЕ.

- Хората, предпочитащи интуицията/мисленето са фокусирани върху алтернативните възможности в ситуацията и след това ги оценяват обективно и безпристрастно. Те обичат да инициират идеи и се фокусират върху дългосрочното. Това са новатори, които приемат рисковете за нещо нормално. Могат да пренебрегнат аргументи , базирани на факти, както и да не обръщат достатъчно

внимание на чувствата и преживяванията на другите.

КОГНИТИВНИ СТИЛОВЕ.

- Хората, които предпочитат интуицията/чувстването, търсят възможните алтернативи и ги оценяват от гледна точка на интересите на хората, засегнати от тях. Те включват служителите във вземането на решения, но самите са посклонни да се подават на лични

предпочитания. При това те твърде много откликват на потребностите на другите.

Интуиция и креативност.

- Интуицията е бързо, положително вземане на решение на ниво подсъзнание, включващо използването на заучени модели на информация. Тя се използва за оценка на рационално взети решения, непознати ситуации. Интуицията е положителна сила при вземането на решения и тя позитивно кореспондира с когнитивното нравствено развитие.

Интуиция и креативност.

- Креативност е процес, повлиян от индивидуални и организационни фактори, които водят до създаването на нови и полезни идеи, продукти или на двете. Тя включва следните четири етапа:
- Подготовка- търсене на нови преживявания и възможности да се учи;
- Инкубацията-рефлексивно мислене ;
Озарение-достигане до инсайт;

Интуиция и креативност.

- Верификация-определяне валидността на идеята, изпробването ѝ.
- По-креативни са:
- По-толерантни към неопределеността и риска;
- Хората с по-позитивно настроение и мислене;
 - Стимулирането на креативността е свързано с:
- Повече автономия ;

Интуиция и креативност.

- Повече сплотеност;
- Повече гъвкавост на организационната структура;
- Обучение в креативност.

Групово решение

- Служителите може да са различна степен включени в:
- Идентифицирането на проблемите;
- Генерирането на алтернативите;
- Избирането на решенията;
- Планирането на приложението им;
- Оценяването на резултатите. Служителите, които участват в петте процеса изпитват по-голямо удовлетворение. Най-позитивно реагират тези от тях , които участват в генерирането на

Групово решение.

алтернативите, планирането и приложението на резултатите

- Мениджърите използват групите за вземане на решения, защото в тях се развива синергия. Тя се дефинира като положителна сила, която се появява в групите и стимулира техните членове за решаване на проблемите чрез взаимно влияние и насърчение.
- Изследванията показват, че в дълго практикуващите групи потенциала нараства и

Групово решение.

те демонстрират в 70% от времето по-висока компететност, отколкото притежава найспособния им член. (Нелсън, Куик.2017)

- Предимствата на вземане на решение в група се състоят в:
- Повече познания и информация чрез обединяването на ресурсите на груповите членове;

Групово решение.

- Засилено приемане , отдаденост и разбиране на решението, защото членовете са участвали на различните етапи от процеса на вземането му;
- Недостатъците на вземане на решение в група се свеждат до:
- Натиск на групата върху отделните членове да са конформни и да се вписват в груповото мислене;

Групово решение.

- Доминиране в групата на един човек или на клика, които могат да налагат решение, предизвиквайки групова поляризация;
- Количеството време, необходимо на групата да вземе решение е по-голямо от това, което е нужно на отделния човек.
- Груповото мислене е влошаване на умствената ефективност, проверката на реалността и нравствените преценки,

Групово решение.

възникващо в резултат на натиска вътре в групата.

- Последниците от груповото мислене са непълно проучване на алтернативите, неуспех да се оценят рисковете на предпочитания курс на действие, предубедена преработка на информацията и неуспех за разработване на плановете за непредвидени ситуации.

Групово решение

- Груповото мислене се преодолява чрез:
- Стимулиране на критичното мислене;
- Лидерът избягва да заявява позиция преди вземането на решение от групата;
- Създават се няколко групи, които едновременно да работят върху решението;
- Въвеждат се външни експерти да оценяват груповия процес;
- Назначава се адвокат на дявола, който да поставя под съмнение действията на групата;

Групово решение.

- Оценява се конкуренцията и се разглеждат повече различни мнения и мотивации;
- Насърчава се групата от ново да разгледа алтернативите.
- Груповата поляризация е тенденцията груповата дискусия да води до изместване към по-крайни нагласи сред членовете. Нагласите на отделния член на групата стават по-крайни след груповото обсъждане. Хората, които първоначално са били против започват още по-крайно да се

Групово решение.

противопоставят, а тези които са били „за“ по даден въпрос, започват още по-силно да го подкрепят след груповата дискусия.

- Брейнсторминг е техника за генериране на колкото се може повече идеи на дадена тема, оценката се отлага докато не са били предложени всички идеи.
- При електроният брейнстормонг се спестяват:

Групово решение.

- Прекъсванията от другите и блокирането на идеите, опасенията от отрицателна оценка
- При електорнният вариант на брейнсторминг се генерират повече идеи.
- Техниката на номиналните групи е структуриран подход към групово вземане на решения, който се фокусира върху генерирането на алтернативи и избирането на една от тях. Той включва следните стъпки: • Мълчаливо отбелязване на своите идеи;

Групово решение.

- Записване на идеите в таблица една след друга;
- Обсъждането касае изясняване на идеите, а не тяхната критика;
- Гласува се писмено.
- Техниката на Делфи включва събиране на преценките на експерти за използването им при вземане на решение. Обикновено експертите от отдалечени места отговарят на въпросник. Координатор обобщава техните

Групово решение.

отговори и в синтезиран вид им ги изпраща отново. Експертите оценяват различните генерирани алтернативи, а координатора систематизира резултатите. Предимството на техниката се състои в генериране на независими преценки без директно общуване.

- Адвокатът на дявола е метод за вземане на решение при прилагането, на който отделен човек или цяла група се ангажира с ролята на критик. Той има за задача да

Групово решение.

открива потенциалните проблеми в предложеното решение. Подобен метод предпазва от грешки, а последователното му прилагане може да активира и поддържа жизнеността на висшия управленски ешалон .(Нелсън, Куик , 2017)

- Диалектическото търсене са дебати между два противоположни варианта за решение. Това само привидно е конфликт, а в същност е диалог за уточняване на ползите

Групово решение.

и ограниченията на евентуалните два варианта за решения. Хората трябва да се пазят от нагласата „печалба-загуба“ и да търсят най-ефективното решение за всички засегнати.

- Кръговете по качеството са малки групи, които доброволно се срещат, за да представят идеите за решаване на проблеми с качеството. Кръговете по качество са начин за разширяване вземането на решения чрез

Групово решение.

участие в екипи. Все пак кръговите по качеството не са овластени да прилагат препоръките си. Екипите по качеството могат да внедряват своите препоръки и съществено да допринасят за подобряване на цялостната дейност.

- Самоуправляващите се екипи имат делегирана реална власт в процеса на вземане на решения. Те осигуряват по-голяма продуктивност в работата , намаляват

Групово решение.

текучеството и осигуряват по-плоска структура на функциониране на организацията. Те са податливи на феномените на груповото мислене, поради което в тях трябва да се стимулират несъгласията, да се прилага по – често техниката на Делфи или адвоката на дявола.

Виртуалното решение.

- Мениджърите не са ограничени от географията, времето и организационните граници. Те използват комбинацията от телекомуникации и информационни технологии. Участниците в такива екипи нямат директен контакт. Те влияят върху управлението на конфликти, деперсонализират проблема и

принуждават групата да обсъжда своя принос в управлението на конфликта.

Етичните въпроси.

- Етичното вземане на решение е повлияно в организациите от индивидуалните различия , от организационните награди и наказания. Групите трябва да използват адвокатите на дявола и диалектическите методи, за да намалят потенциала за

Управленски решения.

групово мислене и възможните неетични решения.

- Процесът на вземане на решение често изглежда непредсказуем и случаен, хаотичен. Понякога мениджърите могат да оптимизират процеса, но най-често са принудени да избират между няколко алтернативи като посочат най-добрата от тях. Разбирането на индивидуалните различия в процеса на вземане на решения максимализира силните

страни на стиловете , използвани за тяхното създаване. От особено значение е и насърчаването на креативността.

Управленски решения.

- Вруум, Йетън и Джаго представят схема на методите за вземане на решение, която има следния вид:
- А1 първи вариант на авторитарно решениемениджърът сам взема решение като използва информация, с която разполага в момента.
- А2 втори вариант на авторитарно решениемениджърът взема решението сам като използва информация от подчинените си,

Управленски решения.

които не предлагат решения и не оценяват алтернативите.

Управленски решения.

- С1 първи вариант на консултативно решениемениджърът в индивидуален порядък съобщава на подчинените си за проблема и взема от тях идеи, без да ги събира заедно, а след това взема решение.
- С2 втори вариант на консултативно решениемениджърът споделя проблемите пред цялата група, събира информация в работен порядък, а взетото решение може да

Управленски решения.

съвпада или да не съвпада с обсъжданите идеи и предложения.

Управленски решения.

- G групово решение или консенсусмениджърът в този случай споделя актуалния проблем със своите сътрудници, като заедно те отиват към консенсус при избора на алтернатива и вземането на решение. (Панайотов, 2018)

Литература.

- 1. Нелсън, Куик. (2017). Организационно поведение. Науката. Реалният свят и вие. С.
- „Изток-Запад“, стр. 416-449.
- 2. Панайотов, Д. (2018). Организационно поведение. Новите парадигми за човешко развитие. четвърто допълнено издание. С. „НБУ“, стр. 192-201

Литература

- З.Ригио, Р. Е.(2006). Въведение в индустриалната психология. С. „ДИЛОК“,стр.366-370

Лекция № 11

Лидерство и ръководство в
организацията.

План на лекцията.

- 1. Същност и функции на лидерството и ръководството.

- 2. Психологически аспекти на вземането на решения.
- 3. Теории за лидерството.
- 4. Половите различия и лидерството.
- 5. Влияние и власт на ръководителя.
- 6. Професионализъм на ръководителя и неговото формиране.

Същност и функции.

- Лидерството се определя като се изхожда от чертите на личността, от поведението, влиянията, характера на въздействията и ролевите взаимоотношения. Лидерството е процес на целенасочено въздействие на един човек върху друг или върху група хора, за постигане на очакван ефект.
- Ръководството възниква в системата на административно-правни отношения, а лидерство е част както от административно-правната система, така и от морално-психологическите връзки на

Същност и функции.

хората. (Свенцицкий, 2014; Тодорова, 2016; Касьяник, 2005).

- Човек може да бъде лидер без да е мениджър и обратното човек може да е мениджър, но без да е лидер в общоприетия смисъл. Трябва да се отчита обстоятелството, че много мениджъри притежават качествата на ефективни лидери. Често се отбелязва частичното съвпадение на социалните роли на лидера и мениджъра. Лидерството е една от

Същност и функции.

най-важните мениджърски функции.(Свенцицкий, 2014).

- Крупните организации имат три нива на управление-низово(оперативно), средно и висше. Ръководителите от низовото ниво значителна част от работното си време посвещават на разрешаването на неотложни проблеми, контакти и оказване на помощ. Те се занимават с

Същност и функции.

непосредствена организация на определена дейност и с контрол над работата на своите подчинени.

- Ръководителите от средното ниво се намират между низшето и висшето ниво на ръководство и изразходват много време за общуване с началници и подчинени. Те основно са съсредоточени върху

Същност и функции.

координацията на дейността на мениджърите от низовото ниво.

- Ръководителите от висшето ниво приемат стратегическите решения, определящи дейността на организацията и са ангажирани с планиране, участие в заседания и срещи.
- Описанието на функциите на ръководителя се състои от следните компоненти:

Същност и функции.

- 1. Наблюдение с цел проверка за усъвършенстване на трудовата дейност на подчинените.
- 2. Планиране и организация-разработка на планове, разпределение на ресурси.
- 3. Приемане на решения в нестандартни ситуации и санкциониране на отклонения от установени процедури.

Същност и функции.

- 4.Мониторинг на показателите, свързани с производствената дейност, финансиите, имуществото,пазарните условия, социалния климат.
- 5.Контрол и оценка на извършената работа, на достигнатата продуктивност и качество.
- 6.Представителство –отговори на външни жалби, комуникация с неуспешни работници

Същност и функции.

за нормализация на отношенията им с компанията.

- 7. Координация – комуникация с други сътрудници, които не са пряко подчинени на мениджъра за обмен на информация и разрешаване на проблеми.
- 8. Консултиране – въвеждане на нови методи и технологии.
- 9. Администриране-анализ на рутинна информация и подържане на документация.

Същност и функции.

- Ролите на ръководителят на организацията са свързани с построяване на контакти и взаимоотношения, събиране и разпространяване на информация, вземане на широк кръг от решения.

Вземане на решения.

- Вземането на решение се дефинира като волеви акт в резултат, на който се формулира цел и се определят средствата за нейното постигане. Личните решения се вземат от човека по повод на различни обстоятелства от неговия живот. Организационните решения имат отношение към проблемите на организацията и нейната дейност. Програмираните решения са постоянно

Вземане на решения.

повтарящи се, рутинни. При това съществуват готови процедури за тяхното реализиране.

- Организационно програмираните решения са базирани на определени правила, стандартни процедури. Непрограмираните решения са нови, неструктурирани и следствие на текущите събития. При това няма методи за решаването на проблемите, тъй като преди не са

Вземане на решения.

съществували и по характер са твърде сложни.

Непрограмираните решения се отнасят към дългосрочните стратегически проблеми.

- При повишаване на управленското ниво нараства количеството и сложността на вземаните от ръководителя решения. Тяхното вземане изисква повече време. На висшето ниво се вземат стратегически, непрограмирани

Вземане на решения.

решения, а на низшето ниво взетите решения са операционални и програмирани. При вземане на решение се очертават следните етапи: изясняване на проблема, събиране на данни, разглеждане на алтернативите и избор на вариант.

- Повечето решения се вземат в условията на риск, когато са възможни различни последствия. За да се минимизира риска и

Вземане на решения.

евентуалните неблагоприятни последици мениджърът трябва да разполага с побогата информация относно възникналия проблем. Съвременните компютърни технологии и математическото моделиране облекчава процеса на вземане на програмирани и непрограмирани решения.

Вземане на решения

- Рационалният подход за вземане на решение на Марч, Саймон (1958) се базира на следните положения:
 - 1. Икономическият човек се стреми към максимална изгода.
 - 2. Вземащият решение знае възможните варианти и последствията от тях.

Вземане на решение.

- 3.Вземащият решения ранжира сравнителната желателност на възможните последствия
- Дискриптивният (описателният) подход за вземане на решения се основава на следните предпоставки:
 - 1.Вземащият решения се стреми по-скоро към компромис.
 - 2.Вземащият решение не може да стигне до пълно знание за всички алтернативи и тяхните последствия.
 - 3.В процеса на търсене на една алтернатива тя се сменя от друга. Последователността на оценяване на алтернативите влияе на тяхния избор.

Вземане на решение.

- Административният човек търси не максимална, а адекватна изгода, не оптимална , а достатъчна цена.
- Личността извършва определен избор на решение под влияние на външни и вътрешни фактори. Външните фактори са характера на задачата, обема и качеството на наличната информация, техническата обезпеченост на структурата, степента на компететност на персонала, количество време за подготовка и осъществяване на решението, социално-психологическия климат в организацията. Към вътрешните фактори, влиящи върху решението се отнасят нивото на образование на ръководителя, неговия социален и професионален опит, индивидуално-психологически особености,

Вземане на решение.

психическо и физическо състояние в определен момент.

- На вземането на решение влияят такива личностни свойства като творчески способности, емоционална устойчивост, склонност към риск, ниво на претенции, самооценка, екстраверсия и интраверсия. При сложни ситуации се изисква изострена интуиция, високо ниво на интелект, решителност,

Вземане на решение.

определени способности. (Свенцицкий, 2014;Джонев, Димитров , 2014).

- Вземането на решение зависи от ценностната ориентация и толерантността към неопределеност. Хората с директивен стил имат ниска толерантност към неопределеност и са ориентирани към задачата. Те са логични,практични и систематични, насочени са към действие и са решителни. Предразположени са към

Вземане на решение.

използване на властта за по-бързо достигане на целите.

- За хората с аналитичен стил е характерна повисока толерантност към неопределеност и готовност да се разглежда ситуацията много обстоятелствено. Те обичат да размишляват и да търсят алтернативи за сметка на формулиране на разпореждания. Предпочитат обмислените решения, но могат при

Вземане на решение.

необходимост да реагират и на неопределени ситуации. Те също са автократични.

- Концептуалният стил идентифицираме при хора с висока толерантност към неопределеност и концентрация върху другите хора. Те се опират на дългосрочната перспектива и на своята интуиция. Склонни са към риск и търсят креативно решение на проблемите. Този

Вземане на решение.

стил поражда идеализирания и
нерешителност при вземането на решения.

Вземане на решения.

- Бихевиоралният стил е съсредоточен върху човешкия аспект на решенията. Хората, които са негови привърженици получават удовлетворение от социалните взаимодействия и от откритя обмен на мнения. Те оказват поддръжка на другите. Предпочитат устната, а не писмената информация. Избягват конфликтите и трудно казват „не“ на другите.
- За повечето хора са присъщи характеристики от различни стилове. Опознаването на собствения стил за вземане на решения позволява на човек

Вземане на решения.

подобре да прилага потенциала си и да подобри способностите за влияние върху другите.

- Под интуиция се разбира непосредствено познание без предварително осъзнаване на пътищата, които са довели до определено знание. Интуицията се развива в процеса на дейността на човека и в нея се съединяват образното и понятийното мислене. Интуитивното вземане на

Вземане на решения.

решение е неосъзнат процес, основан на дистилирания опит.

- Използването на интуицията се благоприятства от следните обстоятелства:
- -ограничена и не особено съдържателна информация;
- -голяма степен на неопределеност и недостатъчно прецеденти;

Вземане на решения.

- -трудностите при количественото представяне на съществуващите данни;
- -кратко време за вземане на решение;
- Наличие на много привлекателни варианти за вземане на решение.
- При прилагането на интуитивения подход се използват следните процедури:
 - 1.Съхраняване в съзнанието на проблема в цялата му пълнота.
 - 2.Постоянно уточняване на проблема.

Вземане на решения.

- 3.Разглеждане едновременно на много алтернативи.
- 4.Да се преодолеят опасенията по отношение на наивните , детски твърдения.
- 5.Разчитайте на невербалните представи.
- 6 Не правете разлики между реални и въображаеми препятствия.
- 7.Не се оправдавайте за неясния път към целта.
- 8.Не разчитайте на постяния успех.

Вземане на решения.

- „Интуитивните“ мениджъри са повече перцептивни, отколкото реактивни. Те са погълнати от общия замисъл върху бизнеса и след това се фокусират върху все по-малките детайли. Те приемат тайнствеността и амбивалетността на деловия свят като неизбежност. Според данните от изследванията мениджърите от по-висок ранг разчитат в по-голяма степен на интуицията си, отколкото мениджърите с по-нисък

Вземане на решения.

ранг.(Свенцицкий, 2014; Илиева, 1998; Иванова, 2016).

- За изостряне на интуицията на управленския персонал и повишаване нивото на неговата креативност в много компании се реализират тренинги на чувствителността. След тяхното провеждане участниците започват да разбират :
- 1.Използването на своята интуиция предоставя допълнителна информация за работата на мениджъра.

Вземане на решения.

- 2. Другите служители от фирмата могат да гледат на света по-различно, но тези техни особености са част от креативния потенциал на компанията.
- 3. Трябва внимателно да се вглеждаме и слушаеме другите хора, за да използваме плодовете на тяхната интуиция. (Илиева, 1998; Иванова, 2016).

Теории за лидерството.

- Търсят се универсални черти, които са присъщи за лидерите, поради което се изследва тяхният интелект, воля, увереност в себе си, необходимост от доминиране, общителност, способност за адаптация, сензитивност и конституционални черти.
- Хенди (1983) отбелязва, че лидерите трябва да притежават интелект над средното ниво, да са в състояние да решават сложни абстрактни проблеми, да са инициативни, самостоятелни и находчиви, да са уверени в себе си с висока

Теории за лидерството.

самооценка и ниво на претенции и да са способни да се изидигнат над частните ситуации и да ги възприемат като цялост (ефекта на хеликоптера).

- Известни са не малко случаи, при които лица, които не притежават важни личностни черти са успешни лидери. От друга страна има хора, които разполагат с универсалните личностни черти ,типични за лидерите, но никога не се проявяват като такива. (Джонев, Димитров, 2014;Смит, Уейкли, 1992).

Теории за лидерството.

- Левин, Липит, Уайт (1939) разглеждат следните стилове на лидерство:
- 1.Автократичен лидер, който взема решения единолично, определя цялата дейност на своите подчинени и не им оставя възможности за инициатива.
- 2.Демократичен лидер, който въвлича подчинените си в процеса на вземане на решенията и дискусиите, стимулира тяхната активност и разделя с тях правомощията си за вземане на решения.

Теории за лидерството.

- 3.Свободният(анархистичен) лидер, който избягва собственото участие във вземането на решенията и предоставя на подчинените си пълна свобода на действие.
- С най-големи преимущества е демократичния стил на лидерство. Група с подобен лидер се отличава с висока удовлетвореност, стремеж към творчество, най-благоприятни взаимоотношения с лидера. Најдобри производствени показатели се постигат при наличието на автократичен стил. Свободният стил на лидерство води до безпорядък и

Теории за лидерството.

конфликти. Изборът на стил за вземане на решение зависи от времето , с което се разполага.

Демократичното лидерство се основава на опита и компетентостта на групата, но практическото му прилагане е свързано с много усилия.

Теории за лидерството

- Ефективното ръководство на хората в организациите се постига с гъвкавост, когато в зависимост от обстоятелствата ръководителя умело използва преимуществата от един или друг стил на лидерство и неутрализира слабите му страни. Служителите се оказват удовлетворени, когато са в състояние да разпознаят стила на своя ръководител , независимо от неговите характеристики.

Теории за лидерството.

Подчинените ценят постоянството в поведението на служебния ръководителя.

- Хелпин, Уайнър (1957) посочват в резултат на свои изследвания двете най-важни категории, определящи поведението на ръководителя. Те са вниманието, т.е. доброжелателството и доверието в отношенията с подчинените и установяването на структурата, което означава планиране, разпределение на ролите и спазване на съответните стандарти. Привидно това са две различни страни на лидерството, които не са противоположни. При демократичния стил на лидерство има висока степен на внимание и ограничаване нивото на установената структура. При

Теории за лидерството.

бюрократичния стил структурата е на първо място, а при свободното лидерство липсват и двете.

- Колкото по-упорито се установява структурата, толкова количеството на подадените жалби и текучеството е по-високо. Затова се препоръчва да се установи структурата, но прекаленото ѝ налагане предизвиква недовлетвореност и се стига до жалби и уволнения. Няма установени постоянни връзки между различните стилове на лидерство и продуктивността. Ледерът може

Теории за лидерството.

да се адаптира към изискванията на ситуацията. Няма универсално ефективен стил на лидерство. (Сницицкий , 2014; Касьяник , 2005).

- Ситуационният подход подчертава ролята на конкретни фактори, влияещи върху процеса на лидерство в конкретния момент. Филей и Хаус отбелязват следните ситуационни променливи, които влияят върху ефективността на лидерството/ръководството:
 - 1.Историята на дадената организация.

Теории за лидерството.

- 2. Стажът на работа на ръководителя на тази длъжност.
- 3. Възрастта на ръководителя и предишния му опит.
- 4. Обществото, в което функционира дадената организация.
- 5. Специфичните изисквания, свързани с работата, изпълнявана от дадената група.
- 6. Психологическият климат на групата • 7. Видът работа, който трябва да се ръководи.
- 8. Величината на групата.

Теории за лидерството.

- 9.Степента, в която е необходима кооперация на членовете на групата.
- 10.Културните очаквания на подчинените.
- 11Особеностите на техните личности.
- 12.Времето необходимо и предоставяно за вземане на решение.
- Ситуацията във всяка група се променя, а чертите на личността се отличават със стабилност,поради което лидерството

Теории за лидерството.

може да преминава от един член на групата към друг.

- Фидлер детерминира следните три фактора, представящи благоприятността на ситуацията за ръководителя :
- 1.Взаимоотношенията между ръководителя и подчинените.
- 2.Структурата на задачата.
- 3.Силата на властта,произтичаща от официалната позиция на ръководителя.(Свенцицкий, 2014)

Теории за лидерството.

- Според модела за вземане на решения на ВруумЙетън-Джаго мениджърите избират лидерски стил, който е съобразен със степента на участие в процеса на вземане на решение на индивидите и групите и е адекватен на конкретната ситуация.
- Според теорията за жизнения цикъл на Пол Хърш и Кен Бленчард ефективното лидерство се постига, когато лидерския стил е съобразен с готовността на подчинените да следват лидера си. Разглеждат се два типа лидерски стилове-поведение, насочено към

Теории за лидерството.

задачата (където лидера разпределя индивидуалните и групови задължения, дейности и отговорности) и поведения, свързани с отношенията (общуване на лидера, умения за слушане, подкрепяне и облекчаване на взаимоотношенията). (Тодорова, 2016)

- Лидерството, свързано с последователите е отделен начин за осмисляне на този феномен. При него акцентът се поставя

Теории за лидерството.

върху последователите, а не върху лидера, ситуацията или тяхното взаимодействие.

Към тази група теории се отнасят разменната теория, атрибутивната теория и теорията на оператното обуславяне на Б. Скинър.(Тодорова, 2016(

- Разменната теория предполага, че лидерите дават на последователите си свобода на действие и ги карат да участват в процесите на вземане на решение, като в замяна получават тяхното сериозно

Теории за лидерството.

ангажиране с целите на организацията и качествено изпълнение на задълженията.

- Атрибутивната теория предполага преписване на успеха на себе си, а неуспехите на своите последователи. Това е пример за фундаменталната атрибутивна грешка.(Тодорова , 2016)
- Оперантно обусловената теория, смята, че поведението на лидера трябва да е такова, че да насърчава към реакция от страна на последователите. От друга страна поведението на подчинените трябва да

Теории за лидерството.

предизвиква реакция в другите части на организацията.

- Съвременните гледни точки за лидерството включват концепциите за харизматичното лидерство, трансформационното лидерство и това за суперлидера.(Тодорова, 2016)
- Харизматичният лидер използва самоувереност, доминиране, морални убеждения и харизма;

Теории за лидерството.

- Ефективният трансформационен лидер признава нуждата от съживяване на организацията, създава визия за новата организация, след което я прилага и институционализира;
- Суперлидерът стимулира последователите си да действат като самоосъзнати лидери.(Тодорова, 2016)

Пол и лидерство.

- В съответствие с историческите стереотипи хората характеризират успешните лидери като притежаващи мъжки характеристики, а не толкова женски ориентирани атрибути. Едни и същи лидерските черти може да се интерпретират по различен начин при мъжа и жената заради битуващите в конкретното общество или

Пол и лидерство.

организация стереотипи.(Нелсън, Куик, 2017)

- Жените са склонни да използват по-силно ориентиран към хората стил, който е включващ и овластяващ. Жените ръководители имат отлични постижения на позиции, които изискват високо развити междуличностни умения. Все повече жени заемат лидерски позиции в организациите.

Пол и лидерство.

- Изследванията на лидерството обаче се базират основно на проучвания на мъже.(Нелсън, Куик,2017)
- Терминът стъклена скала представя тенденцията в организациите повече жени да се поставят в трудни лидерски ситуации. Жените възприемат задачите като необходими заради трудностите на издигане на лидерски позиции и липсата на

Пол и лидерство.

алтернативни възможности, комбинирани с мъжкото фаворизиране на собствената група. Мъжете възприемат жените като по-пригодени за трудните лидерски позиции заради доброто вземане на решения. (Нелсън, Куик, 2017)

Влияние и власт на ръководителя.

- Френч и Ревйн (1983) разработват първата детайлна класификация на различните видове власт на ръководителя. Тя има следния вид:
- 1. Властта да възнаграждава подчинения по определен начин за постигнати конкретни резултати в професионалната дейност.
- 2. Властта да принуждава е основана на страха. Тя реално се упражнява чрез заплахи, наказания и лишаване от определени блага.

Влияние и власт на ръководителя.

- 3. Експертна власт, която предполага, че ръководителят владее в по-голяма степен от неговите подчинени определени експертни познания.
- 4. Информационна власт базирана на възможностите на съответното овластено лице да контролира и избирателно да

Влияние и власт на ръководителя.

разпределя определени данни.(Свенцицкий,2014)

- 5.Референтна власт, базирана на идентификацията на подчинения с конкретен ръководител, произтичаща от чувството на общност с него и възприемането му като образец и пример за подражание.
- 6.Легитимна (законна)власт, основана на официалните права, принадлежащи на

Влияние и власт на ръководителя.

конкретен ръководител по силата на неговия ранг в организационната йерархия.(Свенцицкий, 2014)

- 7. Легитимна власт на взаимността, която се базира на положението „Аз правя за Вас, поради което и Вие на свой ред сте задължени да правите съответните неща за мен“. Формулата „дай, за да получиш“.

Влияние и власт на ръководителя.

- 8. Легитимната власт на справедливостта : „Аз работих дълго и търпеливо и затова сега имам правото да изисквам от Вас да вършите определени неща, за да компенсирате моите вложени усилия“.(Свенцицкий, 2014)
- 9. Легитимната власт на отговорността (зависимостта) се базира на моралното ни задължение да помагаме на другите, които не

Влияние и власт на ръководителя.

могат да си помогнат или които са зависими от нас.

- Висшите ръководители в определена организация разполагат едновременно с легитимната власт, властта на възнагражденията и принужденията, както и с други видове власт.(Свенцицкий, 2014)
- Смята се че съчетанието на референтна и експертна власт е най-добрия подход за въздействие върху

Влияние и власт на ръководителя.

подчинените. Същевременно трябва да се отчита, че колкото повече източници на власт има определен ръководител, толкова по-успешно той може да въздейства на своите подчинени. Ефективните ръководители използват в по-голяма степен личната си власт, отколкото властта, произтичаща от организационната им позиция. Тези два вида власт сложно се съчетават и обуславят тяхното реално влияние. (Свенцицкий, 2014)

Професионализъм на ръководителя.

- Професионализмът на ръководителя според Умански (1980) включва следните измерения:
- 1. Психологическа избирателност-способност точно да се отчитат психическите особеностите на дадена организирана група при решаването на съответната задача.
- 2. Практическа психологическа ориентация на ума за овладяване на знания и умения в областта на практическата психология и

готовност за използването им на практика при решаването на организационни задачи.

Професионализъм на ръководителя.

- 3. Психологически такт – наличие на чувство на мярка във взаимоотношенията с хората.
- 4. Обществена енергичност- способност на личността да заразява със своята енергия организираните служители.

- 5. Взискателност – способност да се предявяват адекватни изисквания в зависимост от особеностите на ситуацията

Професионализъм на ръководителя.

- 6. Критичност – способност да се открие и изрази важното за дадена дейност отклонение от условията, свързано с изпълнението на поставената задача.

- 7.Склонност към организационна дейностова е потребността от дадената дейност и стеничността на чувствата при нейното изпълнение.(Свенцицкий, 2014)

Професионализъм на ръководителя.

- Съвременният управленец трябва да съчетава в своята дейност изпълнителността с инициативата, демократизма с умението последователно да провежда своята линия на управление, творческият подход с умението

да се използват типови схеми,
регламентацията на работата на служителите с
предоставянето на възможности за
реализация на творческите им потенциали и
професионални компетенции.(Свенцицкий,
2014)

Литература.

- 1.Джонев, С., Димитров, Пл.(2014).
Организационно консултиране.
Мениджмънт. Управление на човешките
ресурси. т.2 . „Ен Джи Би
Консултинг“.С.,стр.284 – 291.
- 2.Илиева, Сн.(1998). Организационно
развитие. „Св. Климент Охридски“.
С.,стр.147-153.

Литература.

- 3.Нелсън,Д.Л., Куик Дж. К.(2017).
Организационно поведение. Науката,
Реалният свят и Вие. „Изток- Запад“, С.,
стр.510-524.
- 4. Панайотов, Д. (2018). Организационно
поведение. Четвърто допълнено издание.
НБУ.
С.,стр.309-337

Литература.

- 5.Ригио.Р.Е.(2006). Въведение в индустриалната/организационната психология. „ДИЛОК“. С.,стр.351-383.
- 6.Тодорова, Е.(2016). Управление на организациите. Учебно пособие за курс „Социология на управлението“. „УНСС“. С.,стр.61-70.
- 7.Касьяник, П.М.(2005). Психология управления. Конспект лекций. „Сова“. С-

Литература.

П.,стр.49-74

- 8.Свенцицкий, А.Л.(2014) Организационная психология. „Юрайт“. М., стр.317-377.

Презентация

Психологически анализ на стреса.

Дефиниране.

- Стрес или стресова реакция е безсъзнателната подготовка за борба или бягство, която човек изпитва, когато е изправен пред някакво изискване.

- Стресор е човек или събитие, които задействат стресовата реакция.
- Дистрес или изтощение са отрицателните психични, соматични, поведенчески и организационни последици, които може да възникнат заради стресиращи събития. (Нелсън, Куик, 2017)

Стрессова реакция.

- Стрессовата реакция се активира от:

- ** несъответствието на его-идеал и Азобраз;
- ** зле дефинирана социална роля;
- ** когнитивна оценка подсказваща заплаха;
- ** липса на баланс, възникващ в резултат на прогнозирани телесни и психически събития.

Стресова реакция.

- Стресовата реакция възниква при освобождаването на химически агенти от рода на адреналин в кръвообращението на човека. Той едновременно активира нервната и ендокринната (хормоналната) система. Те работят съвместно и подготвят стресирания индивид към реализацията на борба или бягство в конкретната ситуация

Стресови фактори

- Личните изисквания също могат да бъдат източник на сериозен стрес. Те са:
- *работохолизъм;
- *гражданска и доброволна работа;
- *травматични събития.
- Работохолизмът има следните измерения:
- отдаденност на работата до степен човек да не се наслаждава на почивките и отпуска си;
- свърхангажираност с проблемите на работата си, когато човек не е на работното си място;
- носене на работа през укендите в къщи(Нелсън, Куик, 2017)

Стресови фактори.

- Междупличностните изисквания пораждащи стрес са:
- --емоционалните токсини; • --сексуален тормоз; • --слабо лидерство.
- Слабото лидерство в организацията поражда стрес при служителите, предпочитащи авторитарен ръководител. Тези от служителите, които привърженици на открит

стил на управление ще са стресирани поради стагнирането от авторитарния ръководител.

Последствия от стреса.

- Здравият нормален стрес се нарича еустрес. Ползите от него за изпълнението на дейността са свързани със засилена физиологична възбуда, приливи на физическа сила, пълно ангажиране.
- По отношение на здравето еустресът предполага сърдечно-съдова ефикасност,

Последствия от стреса.

баланс на нервната система и засилен фокус върху спешната ситуация.

- Разпространените типове психичен дистрес са депресията, прегарянето и психосоматичните разстройства. Депресията и прегарянето могат да водят до емоционално изтощение с неговите негативни последствия.

Последствия от стреса.

- Прегарянето контрастира със стагнирането, което е форма на дистрес , причинен от липсата на предизвикателство, вдъхновение и възможности на работното място.
- Най-често свързани със стресов компонент са сърдечно съдовите заболявания инсултите,болките в гърба, пептичните язви и главоболието.

Последствия от стреса.

- Стресът може да провокира злоупотреба с алкохол, прекомерно тютюнопушене, свърхупотреба на изписани с рецепта лекарства, пристрастяване към наркотици.

Превенция на стреса

- Първичната превенция е етапът на превантивно управление на стреса, целящ да намалява, модифицира или елиминира изискването или стресора, които предизвикват стрес.
- По-голяма част от организационната превенция е първична.
- Екипи, за които са присъщи количествени изисквания е по-подходящо да са здраво структуриране, а тези които имат качествени

Превенция на стреса.

изисквания са по-ефективни, когато са по-слабо структурирани.

- Вторичната превенция е етапът на превантивното управление на стреса, целящ да променя или модифицира реакцията на човека или на организацията на изискване или стресор.
- Третичната превенция е етапът на превантиране на стреса, който има за цел да

Превенция на стреса.

лекува симптомите на дистрес и изтощение на отделния човек или на организацията.

- Индивидуалната превенция включва:
- Позитивното мислене;
- Управление на времето;
- Дейности през свободното време;
- Физически упражнения;
- Тренинг за релаксация;
- Начин на хранене;

Превенция на стреса.

- Споделяне;
- Професионална помощ: психологическо и кариерно консултиране, терапия.
- Управлението на стреса от страна на мениджърите изисква:
- създаване на здравословен стрес на служителите чрез приспособяване към трудовото натоварване, избягване на етичните дилеми, чувствителност към разнообразието на хората;
- подпомагане приспособяването на служителите към технологиите;

Превенция на стреса.

- осъзнаване на половите, личностните и поведенчески различия по отношение на стреса;
- поощряване на индивидуалната превенция на стреса;
- даване на личен пример в превантивното управление на стреса.(Нелсън, Куик,2017)

Литература

- 1. Нелсън, Д.Л., Куик , Дж. К.(2017).
Организационно поведение. Науката,
реалния свят и вие. С.
„ИзтокЗапад“,стр.291-322
- 2.Панайотов, Д. (2018). Организационно
поведение. Новите парадигми за
човешкото развитие.четвърто доп.
издание. С.“ НБУ“,стр.358-385.

Благодаря за вниманието !

Курсант :