

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.

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 по конкретизирани 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 планове:

- а/общии или корпоративни, които формират общия синхрон и създават в служителите нагласата и преживяването, че са едно цяло;

- б/плановите на отделните структури или поделения, които определят тяхното функциониране, ангажименти за определен период, разпределение на задълженията, отговорностите и тяхното взаимно съгласуване

Функционално предназначение.

- в/плановите на отделните звена или екипи, които се отличават с най-голяма конкретика и максимално допринасят за ориентацията на служителите в тяхното делово ежедневие, фиксиране на текущите им задачи и времеви ангажименти. (Кънчев, 1999).

- В зависимост от времетраенето самите планове се разделят на дългосрочни (перспективни), средносрочни и краткосрочни.

- Дългосрочните планове разработват плановите задачи 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 плановете 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;

- определяне на плановете 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 по-ефективно, 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 достойнство чрез спазване правилата на изисквания, 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 процедуре 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 стерео типизиране 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 породи 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 на оперативното 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.

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-бърза и ефективна координация и комуникация, укрепване на информационната обезпеченост и възможностите за гъвкава, оперативна реакция.

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 и развива, но тяхното отслабване на практика означава дефицит от управление.

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 целеполага ,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-добрият 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 служителят 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 ангажименти.

Успешното изпълнение на всички визирани задължения е свързано с точно диагностиране на организационните проблеми свързани с изоставане, некачествено изпълнение, дублиране на функции, пропуски. От друга страна ръководителят трябва да е в състояние точно да прогнозира и проектира нужните организационни промени.(Памукчиев, 2005;Маджаров , 2017).

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 предметни 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 за 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 служителят 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 по-качествено 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 само реализация, само утвърждаване, 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).

Поддържане 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 вискателност 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 де мотивация.

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 само утвърждаване.

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 уважение 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 постигнати 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 служителът 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., „Дилок“,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.

Упражняване

- 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 усилия.

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 само реализация 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 поддржани 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 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 нерешителни, 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, интровертност, недостатъчна настойтелност, 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, учител, 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 обезпечава 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 на 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.

- Лидиращият 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 позволява 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.

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 рисковете 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 другата абдикира от „бойното поле“. При липса на взаимен компромис примирието е неустойчиво. (Рамчев, 2002).

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.
- 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 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 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.

- 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 рисковете. Жените в ролята на ръководители са по-предпазливи, както и по-възрастните мъже. Успелите мениджъри поемат рисковете. Успехът в днешно време е свързан с толериране на поемането на рисковете 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 рисковете. По трудно възприемат нови идеи, които нарушават установения ред на нещата. (Нелсън, Куик, 2017)

Когнитивните стилове.

- 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.

- 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.
- 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;
 - Верификация-определяне валидността на идеята, изпробването ѝ.
 - По-креативни са:
 - По-толератните към неопределеността и риска;
 - Хората с по-позитивно настроение и мислене; • Стимулирането на креативността е свързано с:
 - Повече автономия ;
 - Повече сплотеност;
 - Повече гъвкавост на организационната структура;
 - Обучение в креативност.

Групово решение

- Служителите може да са в 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 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 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;
- 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;
- 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, възникващо в резултат на натиска вътре в групата.
- Последиците 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 планове 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;
- 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 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 електронният брейнстормонг се спестяват:
- Прекъсванията от другите и блокирането на идеите, опасенията от отрицателна оценка

- При електронният 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;
 - 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 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 открива потенциалните проблеми в предложеното решение. Подобен метод предпазва от грешки, а последователното му прилагане може да активира и поддържа жизнеността на висшия управленски ешелон .(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 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 участие в екипи. Все пак кръговете 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 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 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.

- Вруум, Йетън и Джаго представят схема на методите за вземане на решение, която има следния вид:

- А1 първи вариант на авторитарно решение мениджърът сам взема решение като използва информация, с която разполага в момента.

- А2 втори вариант на авторитарно решение мениджърът взема решението сам като използва информация от подчинените си, които не предлагат решения и не оценяват алтернативите.

- С1 първи вариант на консултативно решение мениджърът 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 решение мениджърът споделя проблемите пред цялата група, събира информация в работен порядък, а взетото решение може да съвпада или да не съвпада с обсъжданите идеи и предложения.

- G групово решение или консенсус мениджърът 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

- 3.Ригио, Р. Е.(2006). Въведение в индустриалната психология. С. „ДИЛОК“, стр.366-370
- 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.
- 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 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 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 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 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:
 - 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.
 - 4.Мониторинг на показателите, свързани с производствената дейност, финансите, 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 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 поддържане на документация.
- Ролите на ръководителя на организацията са свързани с построяване на контакти и взаимоотношения, събиране и разпространяване на информация, вземане на широк кръг от 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 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 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 решения, а на низшето ниво взетите

решения са операционни 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 евентуалните неблагоприятни последствия мениджърът трябва да разполага с по-богата 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.

- 3. Вземащият решения аранжира сравнителната желателност на възможните последствия

- Дескриптивният (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 техните последствия.

- 3. В процеса на търсене на една алтернатива тя се сменя от друга. Последователността на оценяване на алтернативите влияе на тяхния избор.

- 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 компетентност на персонала, количество време за подготовка и осъществяване на решението, социално-психологическият климат в организацията. Към вътрешните фактори, влияещи върху решението се отнасят нивото на образование на ръководителя, неговия социален и професионален опит, индивидуално-психологически особености, 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, екстра версия интро версия. При сложни ситуации се изисква изострена интуиция, високо ниво на интелект, решителност, 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 използване на властта за по-бързо достигане на целите.
- За хората с аналитичен стил е характерна по-висока 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 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 стил поражда идеализирания и нерешителност при вземането на решения.
- Бихевиоралният стил е съсредоточен върху човешкия аспект на решенията. Хората, които са негови привърженици получават удовлетворение от социалните взаимодействия и от открит 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 по-добре 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 решение е неосъзнат процес, основан на дестилирания опит.
- Използването на интуицията се благоприятства от следните обстоятелства:
 - -ограничена и не особено съдържателна информация;
 - -голяма степен на неопределеност и недостатъчно прецеденти;
 - -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 интуитивния подход се използват следните процедури:
 - 1. Съхраняване в съзнанието на проблема в цялата му пълнота.
 - 2. Постоянно уточняване на проблема.
 - 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 постоянния успех.
- „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 амбивалентността 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 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.
 - 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 слушаем другите хора, за да използваме плодовете на тяхната интуиция. (Илиева, 1998; Иванова, 2016).
 - Търсят се универсални черти, които са присъщи за лидерите, поради което се изследва тяхният интелект, воля, увереност в себе си, потребност от доминиране, общителност, способност за адаптация, сензитивност и конституционни 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 самооценка и ниво на претенции и да са способни да се издигнат 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).

- Левин, Липит, Уайт (1939) разглеждат следните стилове на лидерство:

- 1.Автократичен лидер, който взема решения еднолично, 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.

- 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. Най-добри производствени показатели се постигат при наличието на автократичен стил. Свободният стил на лидерство води до безпорядък и конфликти. Изборът на стил за вземане на решение зависи от времето , с което се разполага. Демократичното лидерство се основава на опита и компетентността 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. 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 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 неудовлетвореност и се стига до жалби и уволнения. Няма установени постоянни връзки между различните стилове на лидерство и продуктивността. Лидерът може да се адаптира към изискванията на ситуацията. Няма универсално ефективен стил на лидерство.(Снищицкий , 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.
- 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.
- 9.Степента, в която е необходима кооперация на членовете на групата.
- 10.Културните очаквания на подчинените.
- 11.Особеностите 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 може да преминава от един член на групата към друг.
- Фидлер детерминира следните три фактора, представящи благоприятната 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)
- Според модела за вземане на решения на Вруум Йетън-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 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 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 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)
- Оператно 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 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;
- 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)
- В съответствие с историческите стереотипи хората характеризират успешите 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 битоващите в конкретното общество или 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.

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

- Френч и Ревън (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.

- 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 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 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“.

- 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 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 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. Вискателност – 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 дейност това е потребността от дадената дейност и сценичността 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)

- 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.

- 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

- 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-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 прогнозираните телесни и психически събития.

Стрессова реакция.

- Стрессовата 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

Стрессови фактори

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

Стрессови фактори.

- Междупersonностните 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.
- 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, 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 последици.
- 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.
- Стресът може да провокира злоупотреба с алкохол, прекомерно тютюнопушене, свръх употреба 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 структурирани, а тези които имат качествени 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 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;
 - 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;
- 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 :