

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „ДИМИТЪР АПОСТОЛОВ ЦЕНОВ“

Факултет „Мениджмънт и маркетинг“

Катедра „Мениджмънт“

СНЕЖИНА ЗАХАРИЕВА ИВАНОВА

**КРИЗИСНО УПРАВЛЕНИЕ И СИТУАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ НА
ЧОВЕШКИЯ ФАКТОР**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен
„доктор“

по научна специалност „Социално управление“

Професионално направление:

3.7. „Администрация и управление“

Научен ръководител:

доц. д-р Ирена Емилова

Свищов

2020

Дисертационният труд се състои от 212 страници, от които заглавна и съдържание – 2 стр.; увод – 8 стр.; основен текст – 174 стр.; заключение – 6 стр.; Библиографията е в обем от 14 стр. по АРА стил и обхваща 223 източника, в т. ч. литературни (на български, английски и руски език), електронни и нормативна уредба; използвани понятия - 6 стр.; използвани съкращения – 2 стр. В структурно отношение включва увод, изложение в три глави и заключение. В подкрепа на изложението са оформени 41 фигури и диаграми, и 37 таблици.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита по реда на Закона за развитие на академичния състав от катедра „Мениджмънт“ на Стопанска Академия „Д. А. Ценов“ на заседание, проведено на 12.02.2020 год.

Авторът е редовен докторант към катедра „Мениджмънт при СА „Д.А.Ценов“ – Свищов. Изследванията и разработките са извършени в същото висше училище. Материалите по защита са на разположение на интересуващите се в офис „Докторантура и академично развитие“ на Стопанска Академия „Д. А. Ценов“ – Свищов.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 2020 г. отч.
вна Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на темата на изследването

Управлението на ситуационното поведение на човешкия фактор е многоаспектен процес, който се усложнява допълнително при криза.

На състоянието и развитието на организациите влияят глобалните социално-икономически процеси, при които през последните 30 години се наблюдава бурна динамика. Това ускорение затруднява формирането и реализирането на адекватни управленски решения: повишава се делът на случайния елемент; стресът се превръща в норма; понижава се ефективността и ефикасността на личността на работното ѝ място, което води до загуби за конкретната фирма и за икономиката; в редица области се наблюдава липса на квалифицирани кадри. Тази турбуленция създава все по-често условия за кризи с отрицателни въздействия в организациите. Нараства необходимостта от все по-ефикасни механизми за управление на ситуационното поведение на индивида в критични ситуации. През последните години изследванията в тази насока заемат много широк сегмент от активността на изследователите.

За изясняване на ситуационното поведение на човешкия фактор е необходимо да се изследват: социално-психологическата му същност; параметрите, които определят ситуацията като критична; и взаимовръзката между човек и ситуация в организацията. Това налага търсенето на нови подходи за анализ и управление на ситуационното поведение на човешкия фактор. Погледите на изследователите са насочени към интердисциплинарни подходи и социално-психологически методики.

2. Обект и предмет на изследването

Обект на настоящето изследване са моделите на ситуационно поведение на човешкия фактор. Възможностите за кризисно управление на ситуационното поведение на човешкия фактор в организацията са **предмет** на настоящата разработка.

3. Основна изследователска теза

Основната изследователска теза е свързана с необходимостта от управление на ситуационното поведение на човешкия фактор, чрез използване на достиженията на поведенческите и управленски науки, взаимосвързани в концепция.

Човешкото поведение е детерминирано от три основни фактора: филогенетика, социална среда и обучение. Състоянието на фирмената култура, професионалната и обща подготовка, колективната квалификация на екипа, емоционалната интелигентност на трудовите ресурси, психичният стрес в организацията, и обстоятелствата са значими предпоставки за появата на кризисни ситуации. Познаването и прогнозирането им определят възможностите за въздействие върху поведението на човешкия фактор. Емоционалната и комуникационна компетентност на мениджърите е фактор за управление на ситуационното поведение на човешкия фактор при организационни кризи.

4. Цел и задачи на дисертационния труд

Основна цел на настоящия дисертационен труд е да се създаде концепция за анализ на ситуационното поведение на човешкия фактор в кризисна ситуация.

Основните задачи пред дисертационния труд са:

1. Изясняване на същността на понятията „криза“ и „кризисно управление“, и модели на процеса кризисно управление на организацията;
2. Изясняване на понятието „човешки фактор“ от управленска и социално-психологическа перспектива; поведението на човешкия фактор в организацията и поведението на личността;
3. Изследване на релацията „личност – ситуация“ в организацията;
4. Разработване на концепция за изследване ситуационното поведение на човешкия фактор при кризисно управление.
5. Аprobация на концепцията за изследване на ситуационното поведение на човешкия фактор в организацията и извеждане на изводи и препоръки.

5. Методология на изследването

В настоящето изследване са използвани различни научни подходи и методи: емпирико-теоретичните методи на наблюдение, измерване и описание; контент анализ; методиката на информационното осигуряване; методиката на провеждане на анкетно проучване-допитване чрез анкета; логико-теоретични методи: анализ и синтез; методите на индукция и дедукция; методът на аналогията. За някои понятия са използвани метаанализ и вторичен анализ на данни от емпирични изследвания, публикувани в монографии. Вторичния анализ на данни е направен от гледна точка на ситуационния подход. След анализ и избор на параметри за мониторинг са използвани два метода основани на самонаблюдението и самоотчета на изследваните лица. При обработка на информацията са използвани методите: описателна статистика и корелационен анализ.

6. Информационно осигуряване на изследването

Необходимата за изследването информация е осигурена чрез преглед на значителен брой български и чуждестранни специализирани литературни източници, научни издания и списания. При емпиричното изследване са ползвани и данни от официалните интернет страници на апробираните фирми.

7. Ограничителни условия на изследването

Човекът има социални роли. Поведението му във всяка негова роля има специфика, съответстваща на ролята – мъж, жена, родител, дете, партньор, приятел, работник и редица други. Ролевото поведение е комплексна проява на личността. В настоящата разработка ние ще изследваме *ситуационното поведение на човешкия фактор като трудови ресурси на организацията*.

Понятието „човешки фактор” често се използва и при описание на аварии и произшествия, в резултат на неправилни действия на човека. Този аспект на понятието *не е обект на нашето изследване*.

8. Аprobация

По темата на дисертацията са публикувани три статии в специализирани научни издания и са представени шест научни доклада от участия в български и международни научни конференции.

Предложената концепция за справяне в кризисна ситуация и избраните параметри за мониторинг на ситуационното поведение на човешкия фактор в организация са предоставени на фирми от сектор Корабостроене и кораборемонт в област Варна.

II. СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е в обем от 212 страници и се състои от увод, три глави, заключение, използвани понятия, използвани съкращения и библиографски списък с използвана литература. За надлежното представяне на разработката са използвани 37 таблици и 41 фигури. В съдържателно отношение дисертационният труд е структуриран по следния начин:

Увод

Глава първа. Теоретико-методологически основи на кризисното управление и ситуационното поведение на човешкия фактор в контекста на организацията

1. Същностна характеристика на кризисното управление

- 1.1. Терминологични уточнения в разглежданата проблематика
- 1.2. Модели на процеса на управление на кризи в организацията

2. Човешкият фактор в организацията.

2.1. Управленски и социално психологически поглед към човешкия фактор в организацията

3. Аспекти на поведението на човешкия фактор

- 3.1. Трудово поведение и взаимоотношения в организацията
- 3.2. Поведение на човешкия фактор в организацията при промяна
- 3.3. Ситуационно поведение на човешкия фактор в организацията

Глава втора. Концепция за изследване на ситуационното поведение на човешкия фактор в кризисен момент

1. Социално психологична структура на личността.

1.1. Психологичен поглед върху структурата на личността

2. Човекът или ситуацията детерминират поведението?

2.1. Стратегии за справяне във ситуация

2.2. Вземане на решение при дефицит на време и информация

2.3. Изследване на ситуационното поведение на човешкия фактор в кризисна ситуация

3. Анализ на ситуационното поведение на човешкия фактор в кризисна ситуация и избор на начин за справяне

Глава трета. Изследване проблеми при управление поведението на човешкия фактор в кризисна ситуация във фирми от сектор „Корабостроене и кораборемонт” във Варненска област

1. Изследвани организации

2. Апробиране на концепция за изследване на ситуационното поведение на човешкия фактор в кризисна ситуация в кораборемонтни фирми.

2.1. Методологически инструментариум

2.2. Органичения на изследването

2.3. Методи за статистическа обработка на информацията

3. Резултати и анализ на резултатите за всички изследвани лица

Заклучение

Използвани понятия

Използвани абривиатури

Използвана литература

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Увод

В уводната част се очертава актуалността на анализирания проблем. Дефинирани са обектът, предметът и произтичащите от тях цели и задачи, както и ограничения на изследването. Формулирана е изследователската теза, защитавана в дисертационния труд.

Глава първа.

В *глава първа* на дисертационния труд *Теоретико-методологически основи на кризисното управление и ситуационното поведение на човешкия фактор в контекста на организацията* са разгледани понятията криза и класификации на видовете ѝ; кризисно управление; организацията, нейното функциониране и развитие, промяна и подходи на управлението ѝ; човекът като фактор в организацията и трудовото му поведение; властови, конфликтни и комуникационни взаимодействия между хората в организацията; емоционални, стресови и ситуационни влияния върху поведението на човешкия фактор в междуличностните, груповите и организационните взаимоотношения.

В *параграф 1* е изяснена същността на кризисното управление¹ в организацията, чрез анализ на понятията криза², организация, управленски подходи, и по-конкретно - ситуационният подход.

След преглед на някои от тях се извеждат определения на основните понятия за целите на изследването, същността, типологията и взаимовръзките помежду им. Акцентира се на индивида, групите, организациите; развитието им и взаимовръзката с организационно присъщи кризи, както и на инструментите за оценка и управление.

¹ Концепция от теории, методики и практики, идентифициращи, проследяващи, анализиращи и ръководещи факторите за предотвратяване, справяне и ликвидиране на последиците от явления възприемани като криза. Опитът на компанията „Джонсън & Джонсън“ (1982) за справяне с кризата с медикамента „Тайленол“ е в основата на редица подходи за управление на кризи.

² В хронологичен аспект са представени възгледите за „криза“ на редица изследователи: Емилова, (2012a); Емилова, (2012b, стр. 9-11); W. Thomas (1909); E. Lindemann (1944); J. Tyhurst (1957); G. Caplan (1963-1964); S. Brandon (1970); E. Maloney (1971); H. Hafner (1974); C. Perrow, (1984); Панайотов, (1995); O. Lerbinger (1997); Кумбс (1999); Faulkner (2001); E. Borodzich и K. van Haperen (2002); Маринов (2004); Люки, (2007); Yun-Ming Tang, (2013); Зафирова, (2014). (Smith, 2005, p. 319; Зафирова, 2014); В българската нормативна уредба понятието „кризи“ се коментира в Закон за управление при кризи (отменен ДВ, бр. 35 от 12.05.2009 г. §2. чл.3) и визира „кризисни ситуации – природни бедствия, терористични действия и военни конфликти“, които не са обект на нашето изследване.

За **целите на това изследване** е използвано **определението** на Р. Маринов за **криза**, като обединяващо кризисните явления при индивидите и организирани системи ³, „**рисково явление ... с висока степен на неопределеност, трудно прогнозируемо...**”. Представени са класификации по основни и допълнителни критерии, и **форми на проявление** на организационните кризи⁴.

Класическите организационни теории изследвайки „**организацията**”⁵, се стремят да изведат универсални организационно-управленски правила и принципи, като акцентират върху разпределението на работата, начина на контрол, стимули, специализация и йерархични връзки. Съществуват внушителен брой **теории**⁶ и **подходи**⁷ със задача да **обяснят и конкретизират управленските функции, структури и решения, като предоставят различни методи за управление във формалните организации**⁸. Представителите на **ситуационния подход**⁹ извеждат на преден план нуждата от много добро познаване на ситуацията за да бъдат вземани адекватни към нея управленски решения.

Организацията, като всяка обществена система има две тенденции на съществуване – **функциониране и развитие**¹⁰. Възникването на **циклична тенденция на развитието отразява периодичното настъпване на кризи**.

³ Р. Маринов (2004) приема, че „кризата е духовен, човешки, технологичен и природен феномен, при който е налице срив в адаптационните възможности на определена система (организъм, индивид, група, общност) с два възможни изхода: първият е фатален, водещ до загиване и смърт на системата, а вторият – позитивен, свързан с успешен, релевантен отговор на предизвикателствата, при което възниква нов тип структура с променен модел на поведение. Всяка криза се характеризира с тотално въздействие върху човешките и социалните системи и с многопосочни ефекти, някои от които са с позитивни резултати”.

⁴ Форми на проявление на криза: на стратегията, на управлението; и на изпълнението, по (Симеонов & Ламбовска, 2007).

⁵ „Планирана координация на дейностите на известен брой хора с оглед постигането на общи цели чрез разделение на труда и функциите и чрез йерархия на авторитета и отговорностите” (Schein, 1988).

⁶ Школа на научното управление, класическа (административна) школа, школа на човешките отношения, научна школа (количествена); американски модел; японски модел; системи за оперативно планиране; кибернетична система и др.

⁷ Еволюцията им преминава през класически, процесен, системен, ситуационен; Различаваме: комплексен, интеграционен, маркетингов, функционален, динамичен, процесен, нормативен, системен, програмно-целови и др. (Андреева, 2011, стр. 17-34)

⁸ (Асенов, Емилова, & Дилков, 2016)

⁹ (Selzninick, Burns, Stalker, Woodward, Lawrence, Lorsch и др.)

¹⁰ Функционирането задържа развитието, но се явява за него „хранителна среда”. Развитието разрушава много процеси на функционирането, но създава условия за неговото устойчиво осъществяване (Дорофеев, 2006, стр. 10).

Организационните системи, подобно на биологичните, имат свой жизнен цикъл¹¹ който се разделя на фази (периоди, етапи)¹² Всеки етап¹³ има специфична тенденция в развитието си и поражда съответна криза. Етапите на развитие на организацията и съответстващите им кризи са изложени по класификацията на Лари Грейнър¹⁴ в (табл. 1) и на (фиг.1).

Таблица 1. Етапи в развитието на организацията и организационни кризи (Емилова, 2012b, стр.24)

Етапи в развитието на организацията	Кризис
Креативност	Криза на лидерството
Насочен растеж	Криза на автономията
Делегиране	Криза на контрола
Централизация	Криза на забраните
Сътрудничество	Криза на екипната работа.



Фиг. 1. Форми на проявление на организационната криза според етапите на растеж (Зафирова, 2014, стр.104)

При **ситуационния подход**¹⁵ задачата на мениджъра е да определи значимите променливи на ситуацията и как те влияят върху ефективността на организацията (Таблица 2) (Андреева, 2011, стр. 17-34). Методите на управление¹⁶ (Таблица 3) зависят от състоянието на субекта, обекта и средата¹⁷.

¹¹ (Т. Левит, 1965)

¹² (Зафирова, 2014, стр. 142).

¹³ Преходът от една фаза в друга е свързан с организационни трансформации, съпроводени с разрушаване на съществуващата управленска йерархия, с преразглеждане на основните цели, ценности и поведенски стереотипи на работещите в нея хора.

¹⁴ (Емилова И. , Управление на кризи, 2012b, стр. 24)

¹⁵ Единна концепция за управление, създадена през 1971 г. от Робърт Моклер, около която се обединява през 1964 г. на своя конференция Американската академия по мениджмънт. Тя постулира, че няма единна методика за ефективно управление при различни ситуации. При решаване на всеки един проблем в организацията и извън нея, трябва да се отчете конкретната ситуация. Фактор за справянето със ситуацията са миналият опит на мениджъра и познаването опита на другите фирми. Подхода използва методи и прийоми от предходните школи, а не една универсална техника при всяка ситуация. (Андреева М. , 2011, стр. 17-34);

¹⁶ Според съдържанието си биват: административни (организационно-разпоредителни); икономически; социално-психологически.

¹⁷ Извеждаме, като най-значими за ситуационния подход в управлението, следните знания и умения на човешкия фактор: познания на различните школи в мениджмънта, силни и слаби страни на концепциите; минал опит за справяне - личен и ползвани примери от други фирми; умения за анализ на ситуацията – вътрешна и външна среда; умения да предвижда последиците – отрицателни и положителни от взетите решения; умения да създава ресурс за справяне в поведенчески аспект (управление на стрес, емоционална грамотност, комуникативни умения, управление на конфликти), умения след извеждане на характерните черти на ситуацията да се обвърже с „работещи“ методики за справяне, като акцентира на гъвкавостта, адаптивността, оцеляването като основни цели на управлението.

Таблица 2. Ситуационен подход и ситуационно управление

Характерни черти на ситуационния подход	За да се постигне това мениджърът трябва да:
Философията се формира от „школата на непредвидените ситуации”, т.е. мениджърите определят конкретния подход за конкретната ситуация, а не една универсална техника при всяка ситуация;	Умее да анализира ситуацията от гледна точка на изискванията на ситуацията към организацията, кое е характерно за ситуацията;
Необходима е способност на мениджърите да се обучават бързо и непрекъснато, и да реагират на нови задачи бързо и адекватно;	Взема съответстващо решение, което в най-голяма степен отговаря на тези изисквания и да го адаптира към организацията;
Фактор за справянето е миналият опит на мениджъра и познаване опита на другите фирми;	Умее да предвижда последствията – положителни и отрицателни - от предприетите методики или концепции;
Мениджърите определят значимите променливи на ситуацията и влиянието им върху ефективността на организацията.	Създава в организацията потенциал и необходима гъвкавост, за да може да се премине към нов управленски стил, съответстващ на ситуацията.

Таблица 3. Методология на ситуационния подход според М. Мескон (Енев, 2017)

Стъпка 1	Субектът на управление трябва да познава средствата за професионално управление, доказали своята ефективност, количествени методи за вземане на управленски решения, знания за управленския процес;
Стъпка 2	Всяка управленска концепция има силни и слаби страни и мениджъра трябва да познава сравнителните характеристики, в случаите в които те се приспособяват към конкретната ситуация, както и да може да предвиди положителните и отрицателните последици от приложението на дадена методика или концепция;
Стъпка 3	да може да интерпретира ситуацията след анализ на наличната информация;
Стъпка 4	да съчетава методика с най-малък отрицателен ефект със ситуацията.

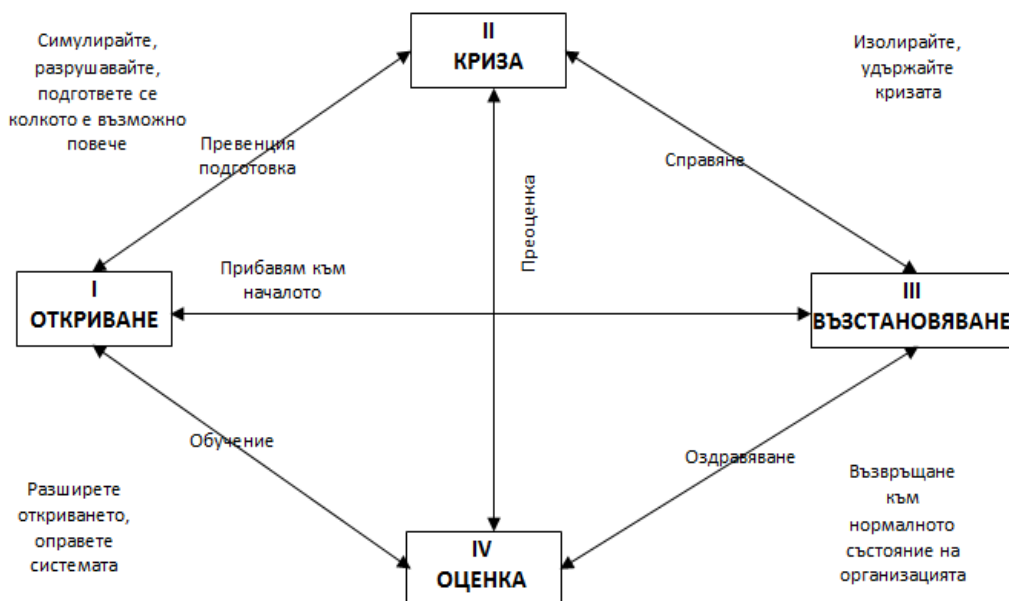
За описване на процеса кризисно управление в научната литература, се използват термините „управление на кризи”, „кризисен мениджмънт” и „антикризисно управление”¹⁸. Ние приемаме понятията за синоними и ще използваме в настоящото изследване понятието „**кризисно управление**”¹⁹. Проследена е еволюцията²⁰ на теориите за управление на кризи. Открояват се следните типове модели: 1. Реакция на кризата, когато тя е започнала; 2. От настъпване на кризата до края на кризата; 3. Обхващащи процеса от предотвратяване на кризата до излизане от нея.

¹⁸ (Кумбс, 2007); (Савов, 2011); (Благоев, 2011); (Емилова, 2012); (Зафирова, 2014).

¹⁹ Кризисното управление, според нас, е концепция обединяваща теории, методики и практики, идентифициращи, проследяващи, анализиращи и ръководещи факторите за предотвратяване, справяне и ликвидиране на последиците от явления възприемани като криза.

²⁰ Концепция на „Джонсън и Джонсън” през 1982 г. за справяне при криза с медикамента „Тайленол”; теориите на Литълджон (1983), Митроф (1984); Стивън Финк (1986); Мейнард (1993); Гонзален-Ереро и Прат (1996); Прасънс (1996); Дарлинг и др. (1996); модел на Пиърсън и Клеър – „4C-s” рамка (1998); Дарлинг и Кеш (1998); интегриран нелинеен релационен модел на Т. Жак (2007); и др. Вж. (Цв. Зафирова, 2014).

По-подробно е разгледан, създадения от Митров и колектив, **базов модел**²¹ на кризисно управление (Фиг. 2).



Фиг. 2. Базов модел на кризисно управление на Митроф (по Зафирова, 2014, с.182)

Митроф създава цялостен комплекс за ефективно кризисно управление включващ класификация на кризите (фиг.3), причините и източниците (фиг.4), и превантивните действия (фиг.5), в общ модел (фиг.2 Фиг.), използвайки две измерения – вътрешно/външно и технико/социално, по аналогия с класификацията на Юнг²² за характерните особености на човешката личност. В скалата на Митроф хоризонтално са разграничени вътрешни/външни фактори, а вертикално - технически/социални.

²¹ Модела на Митроф, Шривастава и Ъдудейдия (1987). Според авторите му, повечето кризи се предхождат от редица ранни предупредителни сигнали. За да се предотвратят някои основни кризи, е нужно да се четат тези ранни сигнали за тревога и да реагират на тях ефективно.

²² Типологията на Юнг за изследване на личността се центрира около дихотомията екстраверсия/интроверсия. Според Юнг всеки има конструкционална предразположен към едната или другата нагласа. Тези две нагласи, действат в комбинация с четири основни психични функции – две рационални или преценъчни функции (мислене/чувстване) и две ирационални или перцептивни функции (усещане/интуиция) (Корсини, 1998, стр. 590)..



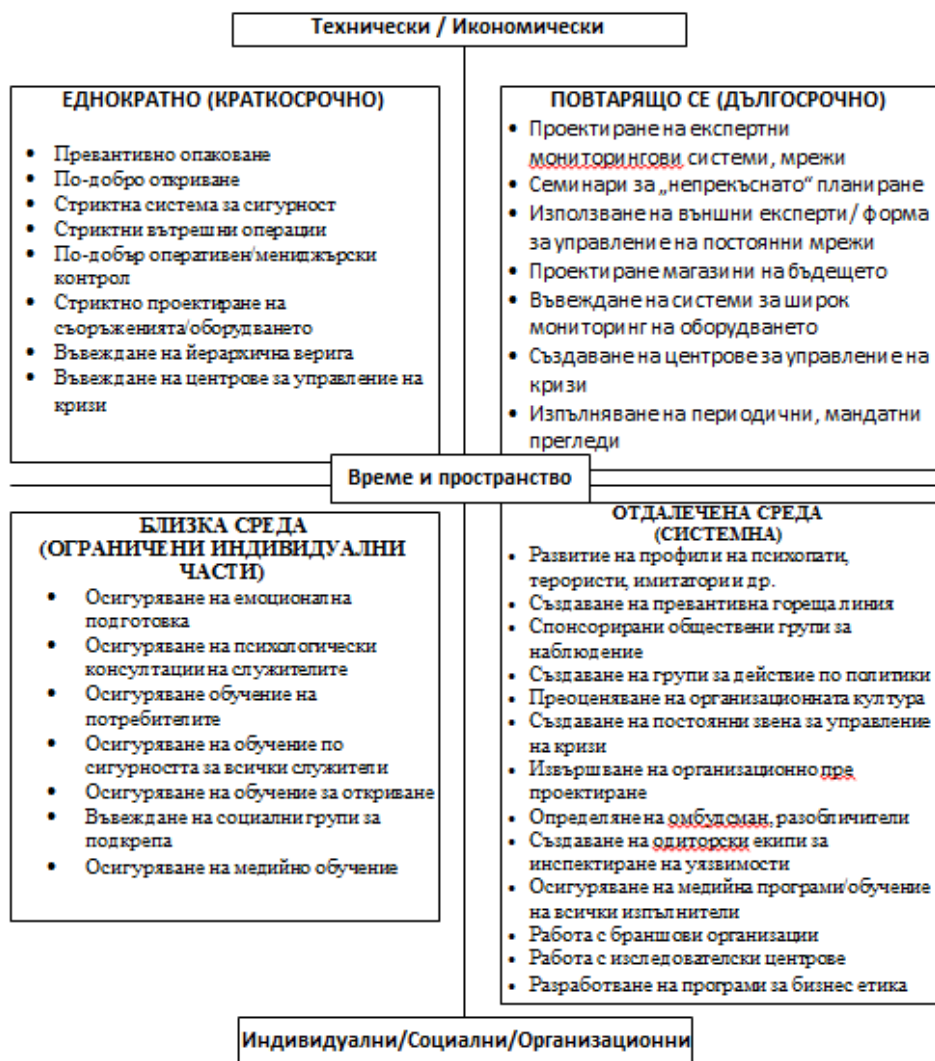
Фиг. 3. Класификация на кризите (Митроф и др.по Зафирова, 2014)



Фиг. 4. Причини и източници на кризи (Митроф; Зафирова, 2014)

Според изследователи²³ голяма част от него е неприложима за българските условия, тъй като не отговаря на нашата система на управление и законодателство.

²³ (Зафирова, 2014, с.187),



Фиг. 5. Възможности за превантивни действия (Митроф; Зафирова, 2014)

Управлението на човешкия фактор се свежда до управление на поведението на отделния човек. За целта трябва да познаваме индивида и факторите, влияещи на поведението му. Управленските науки, психологията и социологията дават знания по този въпрос.

В *параграф 2* се анализира същността на понятието „човешки фактор“ като се изясняват понятията: личност, индивид, социален и психологичен конструкт, личностни характеристики, потребности на човека, поведение, трудова мотивация; взаимовръзката между тях в динамична структура на личността.

В теоретичните източници се използват понятия като „работна сила”²⁴, „трудови ресурси”²⁵, „личност”, „работник”, „трудоустроен”, „служител”, „човешки ресурси”, „човешки фактор”, „трудова способност”^{26, 27}. За промяна в разбирането на значението за човешкия фактор свидетелстват на практика много изследвания на теоретичните в мениджмънта.

В средата на 80-те години, в икономиката възниква „дефицит” на трудови ресурси, работещите хора започват да се разглеждат като фактор²⁸ за производството. В икономическата литература от края на 80-те години все по-често започват да се използват термините *„човешки фактор”* и *„трудова способност”*, като се предполага че понятието „човешки фактор” визира активната роля на човека в икономиката.

Различното съдържание на понятията „трудова способност” и „човешки фактор” изискват и *различни подходи и методи за описването и изучаването* им. *Човешкият фактор* в производството се характеризира освен с тези признаци и с показатели като отношение към труда, инициатива, предприемчивост, интереси, потребности, ценности, начини на поведение в различни ситуации.

Човешкият фактор е икономико-политически термин, предмет на интерес от съвременните обща теория на системите, психология на труда, ергономия и социология. Може да се разглежда като *проява на всички съвкупности от личностните качества на човека, които влияят на неговата трудова активност, и решаващата му роля в процеса на производство.*

²⁴ Работната сила представлява съвкупност от физическите и умствените способности на човека, които той използва за производство на материални блага и услуги. Тя е потенциална величина, докато не бъде включена в трудова дейност. Като стока тя притежава пластичност, способност активно да изменя своите характеристики и същевременно активно да влияе на конюнктурата на търсенето и предлагането. Всеки човек има собствен диапазон от характеристики, изисквани от пазара на труда, които зависят от наличните знания, умения, навици, личен опит, способност за учене, осъзнати и понякога неосъзнати от самата личност.

²⁵ Под трудови ресурси се разбира цялото социално активно население, съвкупните способности за труд на цялото общество, като цел на управление на този вид ресурси е социалната активизация на населението. Трудовите ресурси на региона, отрасъла и предприятието, като правило, се описват с показатели за числеността и териториалността, демографски, отраслови, професионални и квалификационни структури.

²⁶ (Сборник, 1988).

²⁷ (Кудрявцева, 2011) (Соловьев, 2017)

²⁸ Термина „фактор” се тълкува като причина, движеща сила на нещо, противоположен е на термина „ресурс” и подчертава активната ролята на нещо, в нашия случай – човека. (Киров, 2017); (Заславская, 1986) вж (Соловьев, 2017) .

Отразява особения статус на личността в съвременното общество, който е в определено съотношение с техническите и икономическите фактори на производство.

Изследвани са *специфичните изменения в обществото*, изискващи внимание върху човешкия фактор²⁹. За изясняване на *съдържанието* на понятието „човешки фактор“ са разгледани понятия характеризиращи същността на индивида³⁰ и човешката *личност*³¹ нейното трудово *поведение*³² и *личностни характеристики* чрез анализ на категории като култура, кроскултурни влияния, ценности и труд.

Управлението на индивидуалното поведение се явява решаващо за ефективното управление. Ефективното управление е функция от редица фактори – индивидуално психични и организационни (фиг. 6).

При срещата на индивидуално психичните и организационните фактори се провокира определен тип поведение, което е свързано с уникалността на личностната структура на индивида. В условията на една и съща организационна среда, различното индивидуално поведение се определя от различните личностни особености, които са подредени в йерархична структура, включваща

²⁹ Откроява три направления за управление на човешкия фактор: към получени крайни резултати (американска система); идентификация на индивида с организацията (японска система); повишаване на организационната и/или управленческа култура (европейска система). (Кудрявцева, 2011); Р. Дарендорф, А. Турен, Г. Маркуз, Е. Гидденсон, (Соловьев, 2017)

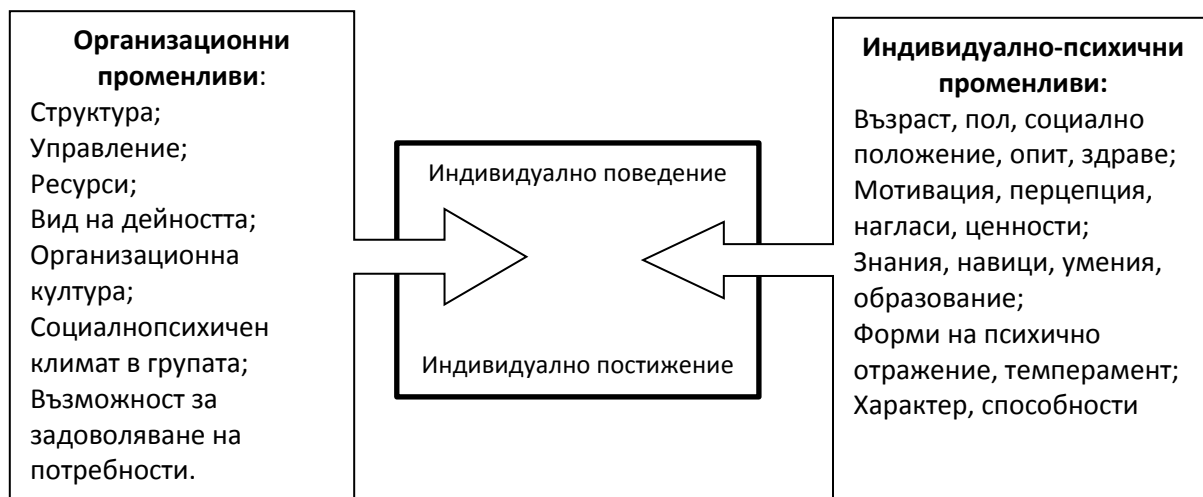
³⁰ Индивид “individuum” – „неделимо”(лат.) отделен човек . Най-често се разбира човекът като самостоятелен организъм, с присъщите му биологични и социално обусловени физически и психически свойства. (Иванов, Братков, & Б., 1970)

Човекът със своите личностни характеристики функционира в социална среда с която си взаимодейства, и която го е формирала - индивидуално и еволюционно. Индивидът общувайки с други хора, удовлетворява нуждата си от комуникация, себепознаване, за постижения, за признания и други първични потребности.

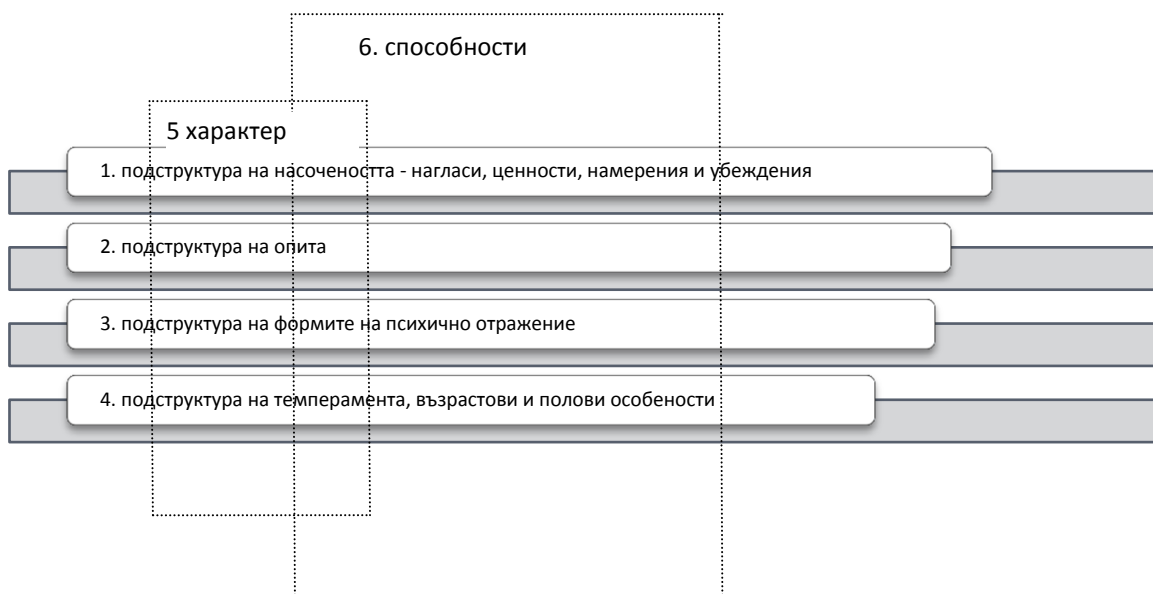
³¹ „Личността” се определя като устойчива система от социално значими черти, субект на активна дейност, носител на съзнание и самосъзнание, със съзнателно поведение и дейност. Личността е човек, който е придобил определен набор социално-психологически качества, формиран в резултат на жизнената му дейност в обществото. В структурата на личността се отличават ясно социален и психологически конструкт (Мадолев, 2007); (Тодорова, 2010); (Минчев, 1998); (Ильин, 2012); (Андриенко, 2000)..

³² Литвак (2008) утвърждава, че всички видове комуникативни потребности се удовлетворяват най-пълноценно в процеса на творчески *труд* и интересно *обучение*. Чрез трудовия процес се удовлетворява и гладът за нови стимули, и този за познаване, и за неформално общуване, за събития, за постижения и за признания. Трудът осигурява и средствата и начини на живот, исторически спомага за оцеляването на индивида и обществото в което той съществува. За да осъществяват трудова дейност индивидите се групират в групи и организации. Развива се управленска практика и теория на управлението.

черти и свойства на личността обусловени биологично и социално. За управление на човешкия фактор в организацията приложна стойност има теорията за динамичната функционална структура на личността на К. К. Платонов³³



Фиг. 6. Фактори, влияещи върху поведението на човешкия фактор в организацията



Фиг.7. Динамична структура на личността (К. К. Платонов)

В **параграф 3** Анализирайки на възможностите за прогнозиране и въздействие върху **трудовото поведение** на човешкия фактор са **изследвани понятията:**

Труд и функциите му – инструментална, вътрешна и социална. „Трудът е и критерий, по който се измерва приносът и социалната ценност или значимост

³³ (Стоянов В. , 2014, стр. 15-32)

на индивида и мерило за стойността на човешкия живот“. (Илиева, 2009). „Търсенето на връзка между мотивите за труд и локуса на контрола обогатява представите за мотивацията като теория и практика. Това допринася за личната и организационна ефективност“. (Емилова, 2012а) Чрез оценяване на локализацията на контрола на индивида можем да прогнозираме в определени граници мотивацията му за труд и трудовото му поведение в организацията, съответно личната и организационна ефективност на човешкия фактор. (Емилова & Сирашки, 2012, стр. 17)

Преднамерено влияние върху поведението – трикомпонентен модел (Карастоянов, 2012)

Комуникация³⁴ – бариери³⁵, канали³⁶, асертивност³⁷, информационна ценност на поведението при взаимодействие. Основни компоненти³⁸, характеризиращи ефективността на комуникативното функциониране на личността, като *комуникативната компетентност, комуникативното безпокойство и удовлетворение*³⁹, наличие на *междудличностна акомодация*⁴⁰.

Организационна култура⁴¹, като „съзнателно създаден изкуствен механизъм от взаимно свързани принципи, норми и правила на **организационно**

³⁴ Ефективния поток на комуникацията е от критично значение за способността на организацията да функционира продуктивно и ефикасно. Ригио (2006)

³⁵ Бариери пред ефективния поток на комуникация се явяват атрибутивни изкривявания (филтриране, цензуриране, преувеличаване).

³⁶ Каналите на общуване биват формални и неформални. Формалните комуникационни модели в организацията се представят в органиграма (организационна схема на формалните комуникационни модели), а неформалните – в социограма (неформалните линии на общуване в организацията) (Ригио, 2006).

³⁷ Асертивността е „умение да отстояваш себе си в междудличностните отношения, защитавайки своите права и уважавайки правата на другите“ (Вердербер & Вердербер, 2003).

³⁸ (Герчева, 2010)

³⁹ Комуникативната компетентност (КК) е разположена в рамките на когнитивната сфера, а комуникативните умения – в рамките на психомоторната сфера (Герчева, 2010, стр. 23). КК е способността на индивида да демонстрира знания за уместно комуникативно поведение в дадена ситуация. Комуникативна компетентност, се развива и има като базисно измерение включването във взаимодействие (съставено от възприемане, внимание и отзивчивост). Комуникативното безпокойство се разбира като индивидуално ниво на страх или тревожност от реална или очаквана комуникация. Комуникативното удовлетворение представлява чувство, пораждащо се, когато човек се изправя пред „света, който е очаквал“. Следователно позитивният изход от комуникацията също така зависи от удовлетворените очаквания.

⁴⁰ Междудличностна акомодация – процес на приспособяване и адаптиране към проблемите, възникващи във взаимоотношението с два основни компонента: (1)структуриране на ролите, отговорностите, нормите, стандартите и измеренията на възникващата връзка; (2)разрешаване на несъгласия и конфликти.

⁴¹ Дешпанде и Уебстър,1989; Дорфеев, 2004; Илиева, 2006; Асенов & Емилова, 2011

поведение за системно и целенасочено въздействие и регулиране пълноценното използване на вътрешните сили на организацията с оглед на осигуряване реализацията на целите, стоящи пред нея”. Тя влияе при вземане на решения. Има значим ефект върху неща, които на пръв поглед изглеждат вродени и основни свойства на индивида⁴², „...детерминира организационни процеси и ефективност, и изпълнява определени функции в организацията“⁴³. Различни култури могат да имат различия в определенията и начина на възприемане на информацията за основните психологически процеси като атрибуция, емоция и личност^{44 45}.

Властови⁴⁶ **взаимоотношения** в организацията - управление⁴⁷, ситуационен контекст, лидерство и ръководство. Организационната власт е свързана с позицията в организацията и с контрола върху стратегически ресурси. *Индивидуалната* - произлиза от личните характеристики, ценни за организацията. Открояват се три важни източника на организационна власт: йерархична структура на организацията; контрол върху важни ресурси; заемане на позиция в мрежата, с критично значение за потока на информация. В изследването са разгледани някои класификации, властова динамика, крос-културно многообразие. Обикновено властта поражда социална зависимост между участниците в управленския процес (ръководител-подчинен)⁴⁸. Редица

⁴² (Мацумото, 2008, стр. 219)

⁴³ (Емилова, 2012)

⁴⁴ Хофстеде (Hofstede, 1980) извежда четири базови параметъра производствени ценности: дистанция на властта; избягване на неопределеността; индивидуализъм; и маскулинност и откроява присъщи за различните нации тенденции.

⁴⁵ Майкъл Бонд и колектив изучавайки успеха на „петте дракона“ на Азия – Япония, Хонконг, Корея, Тайван и Китай, откроява пети важен параметър - конфуциански динамизъм. (Мацумото, 2008, стр. 589).

⁴⁶ Цялата човешка дейност е свързана с мотиви, а властта като мотив е изключително релевантна за разбиране и предвиждане на поведението. (Корсини, 1998); (Ригио, 2006)

⁴⁷ „Управлението винаги и навсякъде е свързано с някаква форма на упражняване на власт“, която може да бъде разбрана като „възможност да се въздейства върху други хора и върху събития“ (Kotter, 1979) или като „възможност да се разпорежда с човешки, материални и информационни ресурси за извършването на определена дейност“ (MacCall, and et., 1978).

⁴⁸ Властта е средство за доминиращо отношение на субекта и стремежът към нея е целенасочен. За да реализира властта, делегиращият правомощия трябва да се намира на определено равнище в организационната йерархия, което му дава права да взема управленски решения. Разполагайки с власт, той може да я прилага. (Newman, Summer, & Warren, 1967), (Паунов, 2006). Властова игра (Yukl, Guinan, & Sottolano, 1995). (Ригио, 2006, стр. 409)

изследователи разглеждат властта **в ситуационен контекст**⁴⁹, като я обвързват с етапите на жизнения цикъл на организацията.

Взаимоотношението ръководител – подчинен оказва непосредствено влияние върху ефективността на управленския процес⁵⁰. То зависи и от личностния тип на ръководителя⁵¹.

Лидерство и ръководство – понятия, предмет на дебати сред изследователите. „Хората, които притежават определена власт, независимо от нивото им в организационната структура е прието в български език да се наричат „ръководители“. В управленската литература се налага и понятието „лидер“, идващо от английски език (leader), със синоними на български „вожд“, „водач“ - „най-влиятелната личност в дадена група, от психологична гледна точка“. „Главният елемент в много определения за това, що е лидер, е способността за влияние“. „Лидерството е групово, социално-психично явление, т.е. **лидерът е немислим без групата, сам за себе си**. Лидерът е елемент на груповата структура и продукт на груповата динамика, а лидерството е система от отношения в тази структура“. Лидерството е процес на социално влияние, социална роля, а не длъжност в организацията. Ръководството е израз на йерархичните отношения на власт и подчинение, като властта е официална и нормативно регламентирана, ръководството е целенасочено конструирано съобразно целите на организацията“. (Стоянов, 2014, стр. 108-112)

„Множествените регресионни анализи, показват, че като цяло в управленческите дейности от най-голямо значение за крайните резултати са **управлението на организационната среда и мотивацията, и справянето с**

⁴⁹ (Gray & Ariss, 1985) я обвързват с етапите в „жизнения цикъл“ на организацията. Коб (Cobb, 1984), надгражда теорията на Портър, Алън и Енгъл (1981) и предлага „епизоден модел на властта“, като включва отчитането на аспекти на упражняващия властта (агента) и обекта (мишената), както и елементи от властовата ситуация, и предлага комплексен подход към разбирането на властовата динамика. (Ригио, 2006, стр. 409)

⁵⁰ Интерес представлява изследването на И. Емилова проследяващо отношението, зараждащо се като симбиотична връзка, която в хода на дейността може да се блокира от бариери. В качеството на бариери встъпват усложнената ситуация и трудности в комуникирането. С цел ефективност от дейността, интеракцията „ръководител-подчинен“ осъществява промяна в междуличностната комуникация, като при положителна промяна - връзката преминава на по-високо равнище, а при отрицателна промяна се появяват безразличие в поведението на подчинения и проява на скептицизъм в поведението на ръководителя към съвместната дейност. (Емилова, 2008)

⁵¹ Клем, Андерсън, (1996) извеждат четири основни типа ръководители: „изследовател“, „координатор“, „водач“, „администратор“. (Славянска, 2014)

конфликтите”. „Инициативното, поемащо рискове и откриващо нови пътища поведение на забележителния лидер може да бъде в конфликт с изискванията за надеждност и подчинение на правилата и ограниченията на организацията, демонстрирано от ефективния администратор. (Корсини, 1998, стр. 575)

Управленската наука следва развитието на общественно-икономическите отношения. Социалната психология разглеждайки конфликта между индивид и общество, следва развитието на управленското знание. Анализирайки лидерството като процес на влияние върху поведението на човешкия фактор в организацията, изследователите представят огромен обем от школи и теории с различни подходи. **Теориите за лидерството** поради значителния си брой са класифицирани⁵² по различни признаци или в хронология⁵³, с цел анализ и сравнение. В настоящата разработка е отделено повече внимание на някои поведенчески ориентирани подходи и някои ситуационни теории, следвайки логиката на изследователи на организационното поведение⁵⁴, като *ситуационен подход*⁵⁵; *модел на Фийдлър*⁵⁶; *теория на Робърт Хаус*⁵⁷ за *пътя и целите*,

⁵² Групиране на теориите: (по Асенов & Емилова, 2009, стр. 15): на чертите; ситуационни; личностно-ситуационни; на взаимодействията и очакванията; хуманистични; на взаимоотношенията; мотивационни.

⁵³ Теории за отличителните черти (Фройд, Вебер, К.Бърд, Р.Стогдил, У.Каес, Юкъл, Макклеланд) - до края на 40-те г. на XX в.; Поведенчески подход - на лидерските стилове (К. Левин, Х и У теории на Макгрегър) - 40-60 г. на XX в.; Ситуационен подход (от 60-те до 80-те г. на XX в.); Нови подходи към лидерството (от 80-те г. на XX в.) Изследванията на учените първоначално акцентират на идеята, че лидерските способности са вродени, по-късно се прибавят бихейвиористичното влияние, ситуационното влияние, подхода „власт-влияние”, и накрая – концепциите за визията на лидера.

⁵⁴ (Паунов, 2006), (Ригио, 2006), (Асенов, Емилова, 2009); (Стоянов, 2014)

⁵⁵ Ситуационният подход се появява като алтернатива на теорията за чертите и бихейвиористкия подход. Основна идея е, че всеки индивид може да бъде лидер в определени ситуации, независимо от личностните му особености. При това ако е лидер в една ситуация, в друга може да не е. Учените откриват взаимовръзка между: големината на групата и поява на лидер търсен от групата; в хомогенните групи има по-голяма вероятност да се появи лидер, отколкото в хетерогенните; при значима обща цел има по-голяма вероятност да се излъчи лидер. Причина за издигането на определен индивид за лидер е способността му да води групата към задоволяване на специфични за членовете ѝ потребности. При промяна на потребностите в резултат на промени в социалната среда се предполага, че лидерът ще бъде сменен. (Стоянов В. , 2014)

⁵⁶ Фред Фийдлър предлага теория за лидерството (1967), която става толкова известна, че често се нарича просто ситуационния модел. Той приема, че ефективността на лидера зависи от съответствието между поведенческия стил на лидера, и степента, до която трудовата ситуация дава контрол и влияние на лидера, т.е. лидерският стил на поведение трябва да съответства на количеството контрол и власт, които лидерът има в трудовата ситуация. Той, също така, разделя лидерите въз основа на базисната им мотивация на ориентирани към задачата или към взаимоотношенията. Тази базисна мотивация според него е относително фиксирана и стабилна. За да измери ориентацията на лидера, Фийдлър разработва инструмент за самоотчет, (LPC - least preferred coworker – „най-малко предпочитан колега). Втората стъпка е дефинирането на характеристиките на трудовата ситуация, за да се открие най-доброто съответствие между лидерския стил и ситуацията, което той прави с помощта на три променливи: „отношения лидер – подчинен”; „структура на задачата” и „позиционна власт”, комбинирайки се, за да

базирана на теорията за очакванията. За разлика от Фийдлър, Хаус счита, че един лидер може да използва всички типове лидерски стил в различни ситуации.

Стиловете поведение на ръководителите⁵⁸ се отразяват върху резултатите от дейността на ръководените организации и удовлетвореността на хората, работещи в тях⁵⁹. Установено е⁶⁰, че най-висока производителност постигат организациите ръководени авторитарно, а най-висока мотивация и удовлетвореност имат хората в организациите с демократичен стил на ръководство. „*Влиянието на стила се модерира от етапа на развитие, задачите, сложността на ситуацията, ресурси, размер на групата и други фактори*“. В дисертацията са приведени данни за трите стила с потенциалните им ползи и недостатъци⁶¹.

Взаимодействие между индивидите в групата и между групите в организацията, протича на основата на *социални процеси, като: конформизъм, сплотеност, сътрудничество*⁶², *съревнование*⁶³, *конфликтност*.

създават обстоятелства, които са или много благоприятни, или много неблагоприятни, или неутрални за лидера. Фийдлър счита базовата ориентация на лидера към конкретен поведенчески стил за относително фиксирана и стабилна и приема, че е по-ефективно да се промени ситуацията или да се съчетаят определени типове лидери с подходящи ситуации, отколкото да се променя стилът на поведение на лидера (Ригио, 2006).

⁵⁷ Теория на Робърт Хаус е ситуационна теория за пътя и целите (1971) базирана на теорията за очакванията, която Хаус адаптира към теорията за лидерството. Тя постулира, че последователите ще подкрепят лидера в такава степен, в каквата те смятат, че може да им помогне да постигнат собствените си цели. Лидерът има ключово значение при подобряване на мотивацията, удовлетвореността и ефективността на дейността на подчинените. Четирите лидерски стила, които авторът дефинира са: директивен, подкрепящ, партиципативен, и насочен към постижения. Изборът на стил на ръководство или приспособяване към ситуацията се предшества от диагностична дейност, насочена към разкриване параметрите на ситуационните характеристики; и зависи от типа трудова задача и характеристиките на последователите. (Асенов & Емилова, 2009, стр. 30-32)

⁵⁸ Авторитарен, демократичен и либерален

⁵⁹ (Христова & Христов, 1998) по (Стоянов, 2014, стр. 112-121).

⁶⁰ (Стоянов В., 2014)

⁶¹ Адаптирани по Стоянов (2014)

⁶² „Сътрудничеството е от критично значение за ефективността“ на групата и се засилва от степента на „взаимозависимост на задачата“. „Взаимозависимостта на задачата подпомага положителните чувства към колегите и засилва сътрудническото поведение в трудовите групи“. (Ригио, 2006)

⁶³ Според Ригио (2006) съревнование е „процесът, чрез който членовете на групата са изправени един срещу друг, за да постигнат индивидуални цели“. Конфликт е „поведение на човек или група, целящо да попречи на постигането на целите на друг човек или група“. Ние не споделяме тези определения за съревнование и конфликт. Според нас, съревнованието е процес на състезание, с цел спечелване на по-предна позиция в него. Индивидите може да не са „един срещу друг“, а „един до друг“. В добронамерени ситуации съревнованието може да увеличи продуктивността от общата работа, и не е задължително да има конфронтиране извън обекта на съревнование. Конфликтът, може да има много по-широка осъзната или неосъзната основа.

Идентифицирането на междуличностните взаимоотношения е основа за прогнозиране на поведението на участниците в тях⁶⁴.

Понятието „конфликт“ е разгледано по-детайлно, през различните гледни точки на изследователите⁶⁵. Социолозите идентифицират характеристики на конфликтите⁶⁶. Управленеските науки търсят ефективността и ефикасността в управлението, чрез съкращаване времето за разрешаването им⁶⁷. За ефективността на трудовата дейност в организацията от особено значение са *резултатите от*, и възможностите за *управление на* конфликта.

Работният стрес е фактор въздействащ върху трудовото поведение. Има **източници на професионален стрес**, общи за всички типове трудова дейност, диференцирани на организационни⁶⁸ (произтичат от работната среда, задачи, трудови роли) и индивидуални⁶⁹ (негативни спомени, личностни черти и поведенчески модели). В разработката е изяснен феномена *професионално прегаряне (burnout)*⁷⁰.

⁶⁴ Т. Лири предлага методика за идентификацията им. (Емилова, 2014)

⁶⁵ „Интерактивно състояние, проявявано в несъвместимост, несъгласие или различие във или между социалните актьори“; „комуникация за несъвместими цели“; „когнитивно пазарене, по време на което обектът на спора и използваната нормативна рамка трябва да се договорят“; „конфликтна схема, в чието ядро лежи убеждението, че участващите страни имат несъвместими цели“.

⁶⁶ Наличие на противоположни интереси; Осъзнаване от конкурируващите, че имат противоположни интереси; Убеждения и у двете страни, че другият е навредил или възнамерява да навреди на техните интереси; Течащо взаимодействие между страните; Преки действия, осъществявани от едната или от двете страни, които вредят на интересите на другата страна.” (Андреева Л. , 2007, стр. 364-384)

⁶⁷ Асенов (2012) обобщава следните предпоставки за възникването на конфликти: 1.Липса на ясно установена йерархия в организацията; 2. Различие в целите на служителите/организационните звена; 3.Различно отношение към времето като фактор; 4. Ползване на общи материални, финансови и информационни ресурси от служителите или организационните звена; 5. Различия в ценностите на ръководителя и подчинените му; 6.Различия в жизнения опит, образование и умения; 7. Некачествени комуникации – причина и следствие от конфликта“.(Христов, 2018) определя, че „конфликтът е процес основан на антагонистични противоречия“, разглежда ефектите и причините му, прави класификация на конфликтите по равнище на конфликта и последиците от него. Предлага техники за въздействие, различни при всеки етап от динамиката на конфликта. (Сандев, 2011) го обвързва с промяната и видовете конфликтно поведение.

⁶⁸ Стресори, свързани с трудовия процес (по Ригио, 2006); Купър и Маршал, (Христова П. , 2011).

⁶⁹ Характерните особености на индивида - поведенчески модел тип А е податлив на стрес;

⁷⁰ При чести конфликти, липса на ясно дефинирани трудови задачи и отговорности, голямо физическо натоварване, липса или наличие на неподходящи стимули за поощрение и наказание може да се появи т.н. професионално прегаряне. Изразява се в намаляване качеството на изпълняваната трудова дейност, чести отсъствия, липса на инициативност, бягство от отговорност. Засяга не само трудовата дейност но и личния живот. Най-често се осъществява в три фази: емоционално изтощение, деперсонализиране (развиване на нечувствителна нагласа, скептично отношение към работата и колектива) и чувство на ниски лични постижения. Индивидът изпитва чувство на фрустрация и безпомощност. (Ригио Р. , 2006, стр. 279)

Считаме за нужно да се отбележи, че липсата на стрес е биологично детерминирана като неполезна⁷¹.

Стратегиите за справяне със жизнен стрес са **индивидуални**, а с бърнаут – **организационни**⁷². Индивидуалните стратегии за справяне с професионален стрес са еквивалентни на стратегиите за справяне със жизнен стрес⁷³.

Понятията „**жизнен психичен стрес**“ и „**стратегии за справяне**“⁷⁴ са разгледани в анализа по Селие и Лазарус⁷⁵. Интерес за изясняване на ситуационното поведение представляват изследванията на Лазарус върху емоционалните състояния, които са комплексни и имат повече от едно измерение⁷⁶, както и *заключенията му*: че, еднакви външни събития могат бъдат стресови или не за различни хора, защото личностните когнитивни оценки определят стресорното значение на външни събития за конкретни хора. И второ, едни и същи хора могат да възприемат едно и също събитие веднъж като

⁷¹ (Пирьова, 2000); (Стоянов, 2011) Човешкият организъм се нуждае от подходящо количество стрес, физиологичен и психичен, което да преодолее. Това е включено в неговия адаптационен механизъм. Положителните ефекти от стрес се използват при подготовка на спортисти или кадри за екстремални професии. Много ниски нива на стрес, или липсата на такъв, както и много високите равнища на стрес корелират с понижаване на ефективността от трудовата дейност, намаляване уменията за концентрация и адаптация.

⁷² (Ригио Р. , 2006, стр. 279-282) Включват подобряване на съответствието човек-работа, програмите за тренинг и ориентация на служителите, засилване на чувството за контрол на служителите над собствената работа, елиминиране на наказателното управление, отстраняване на опасните или рискованите условия на труд, осигуряване на подкрепяща, екипно-ориентирана трудова среда, и от особено значение според нас, подобряване на вътрешно организационната комуникация.

⁷³ Например, често отсъствие от работа, е начин за справяне с трудовия стрес.

⁷⁴ Копинг процеси, съществен психологически конструкт в теориите за стреса. Индивидът избира стратегия – емоционално или проблемно фокусирана. (Кардашева, 2007, стр.180)

⁷⁵ Транзакционална теория за стреса (1965), (Лазарус, 1970, стр. 178-208): личността интерпретира ситуацията чрез „оценка на опасността“ и реагира в „процес на справяне“. Физиологичният и психичният стрес пораждаат сходни физиологични отговори, като страх, гняв, депресия, тревожност, нарушение на дейността и др. Справянето със стреса (копинг) е изпълнение на физиологичния отговор“ (Кардашева, 2007)

⁷⁶ Според Лазарус (1977), емоцията се проявява или се променя през времето заедно с процесите на адаптация, и информацията свързана с тях (интра-индивидуален процес). Например гневът се стопява и се трансформира в чувство на вина, депресия, облекчение или любов; тревожността - в успокоение или еуфория; вината - в ярост и т.н. Повечето от силните емоционални състояния са комплекс и имат повече от едно измерение. Емоциите са вариативни комбинации от афект, всеки произхождащ от многообразни елементи на когнитивната оценка, вливащи се в комплекс от взаимоотношения със заобикалящия го свят. При стресовите емоции промените се отразяват върху постоянните личностни усилия да се контролира обмяната на взаимоотношенията със средата чрез превъзможване на вредата; чрез предотвратяване на опасността или чрез толерирането ѝ. Като резултат от постоянната обратна връзка и продължителното усилие да се справи със ситуацията или да регулира емоционалния отговор, индивидът преоценява своето отношение към ситуационните условия. (Кардашева, 2007, стр. 172)

стресово, а друг път като обикновено, което е свързано с изменения във физиологическото състояние или в психическия статус на индивида.

Други автори⁷⁷ извеждат три категории за справяне: контрол, избягване от ситуацията, и управление на симптомите. Някои изследователи⁷⁸ акцентират върху **емоционалната регулация на поведението**⁷⁹. „Емоциите взаимодействат с мотивацията и са неразделна част от мотивационната регулация. Те свързват активираната потребност с определена представа и създават афективно-познавателна структура, която организира и направлява поведението“. „Емоциите са цялостни реакции на организма и психиката, които имат физиологичен, поведенчески и субективен компонент“⁸⁰.

Измененията във външната за организацията среда създават необходимост от осъществяване на **организационна промяна**⁸¹, т.к. организацията се стреми гъвкаво и адаптивно да реализира ефективност и ефикасност на функционирането си. В параграф 3 са изследвани и факторите влияещи върху човешкото поведение в организацията при промяна⁸². Моделите описващи организационната промяна, най-общо, можем да разделим на модели за **еволюционна промяна**⁸³ в организацията и модели за **ситуационна**⁸⁴ или **кризисна промяна**, описани в дисертационния труд. Повече внимание е отделено на **теория Е и О като модел за ситуационна или кризисна промяна**⁸⁵ разгледан и схематично, и чрез сравнителна характеристика.

⁷⁷ Латак (Христова, П., 2011)

⁷⁸ Д. Иванов, разглежда човешкият фактор и поведението му през призмата на психологията.

⁷⁹ „Емоциите са комплексни изменения на цялостното състояние на организма и психиката, които влияят върху организацията на поведението“. Емоционалната реакция има три основни компонента: физиологични изменения на организма; поведенческо изразяване; субективно преживяване. Поради комплексния си характер се изучава мултидисциплинарно. (Иванов, 2008, стр. 305-312)

⁸⁰ (Иванов, 2008, стр. 311)

⁸¹ За целите на нашето изследване приемаме, следното определение: „Промяната е процес на движение и взаимодействие на предмети и явления, преход от едно състояние към друго, възникване в тях на нови свойства, функции, отношения“ (Флоров, 2001) и под **организационна промяна** ще разбираме „целенасочен процес на усвояване и организация на нови модели на функциониране на организацията или нейните елементи в качествено ново състояние“ (Гареева, 2009); (Дафт, 2015).

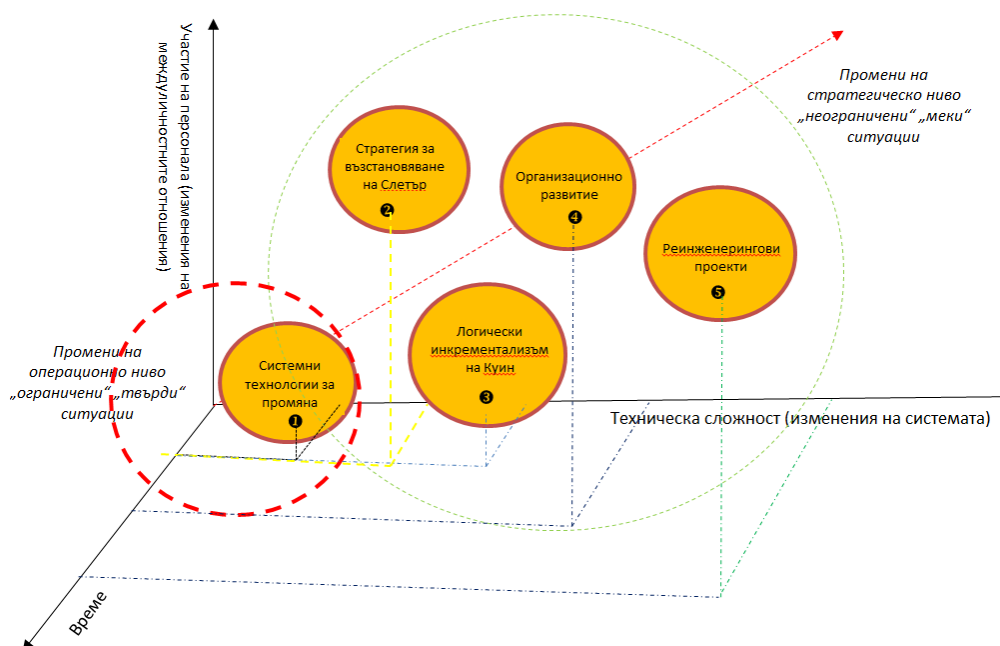
⁸² Организационните промени са функция на четири основни взаимосвързани променливи в съответствие със становището, че „организационната промяна е процес, който има много измерения и е насочен едновременно към интерактивните променливи на организацията – хора (човешки ресурси), цел/задачи, техника и структура“ (Асенов & Емилова, 2011, стр. 185).

⁸³ Курт Левин, Лари Грейнър и Джини Дак.

⁸⁴ Джон Котър за спешната промяна и теория Е и О на Бир и Нориа. (Теслинов, 2013)

⁸⁵ Тя обединява две полярни концепции, създадени от професорите от Харвардската бизнес школа – Майкъл Бир и Нитин Нориа. Изборът на стратегия зависи от характера и мащаба на проблемите,

Интерес представлява класификация на теориите за организационна промяна на Черная представена в обща диаграма (фиг.8). Отчетени са някои ключови характеристики за промените: **време** за реализация на промяната; **степен на въвлеченост** на персонала, мащаб и степен на емоционално напрежение, свързани с провежданите промени; и **техническа сложност** на промяната. В различните ситуации са подходящи различни методики за провеждане на промяна. (Черная, 2017)



Фиг. 8. Взаимовръзка между ситуация и методика за провеждане на промяна

Непредвидените последици по време на промяна⁸⁶ могат да бъдат избегнати чрез изследване на всички етапи от протичане на процеса, акумулиране на данни, и тяхното сравняване с желаните за етапа стойности. **Фазите на промяната**⁸⁷ са представени по (Ivanchevich, Dounlly, & Gibson, 1989). Някои фактори, като: финансови, оперативно-организационни проблеми,

стоящи пред организацията; личностните характеристики на човешкия фактор; характера и съдържанието на работата в организацията и др. Изборът е между две стратегии за процеса на промяна: Теория Е (есопоту) обединява финансови цели, ориентиране към тяхното ефективно постигане, натиск от акционерите на компанията. Теория О (organization) е насочена към организацията, като саморазвиваща се система, ориентирана на корпоративната култура, целите и мотивите на сътрудниците.

⁸⁶ Мъртън ; (Наумов, 1989)

⁸⁷ „Наличие на сили за промяна; Установяване на необходимостта за промяна; Диагностициране на проблема; Установяване на алтернативни организационни методи за промяна; Установяване на ограничителните условия; Избиране на метод; Предотвратяване на съпротивата за промяна; Осъществяване и наблюдение (контрол) на промяната“.

индивидуална и/или групова съпротива на групи в организацията (служители, средно управленско ниво, лидери, висш мениджмънт), които реагират на промяната по различен начин, намаляват ефективността ѝ. Затова при управлението ѝ е от съществено значение да се вземат предвид и при необходимост **да се управляват емоциите** на тези групи.

Съпротивата на служителите към организационната промяна най-общо може да се определи като „действие или бездействие, насочено към запазване на статуквото.“⁸⁸. Хората са склонни да се съпротивляват на всичко, което им причинява дискомфорт. Постоянно повтарящите се действия осигуряват сигурност и спокойствие, психологичен комфорт. Още в теорията на Курт Левин, при анализ на полето, срещаме „наличие на задържащи сили – съпротива срещу промяната“.

Причини за съпротива могат да бъдат неинформираност, тесен личен интерес, ниска поносимост към промени, различна оценка на ситуацията, грижа за компетентността и репутацията. Други фактори, които водят до съпротива срещу промяната са: авторитарно ръководство, несъвместимост на налаганата промяна с действащата култура на организацията, управленски натиск, бърза промяна, неефективна комуникация, минал отрицателен опит с промени, селективно изпращане на информация и др.

Индивидите и групите могат да реагират различно на промените. Процеса е разгледан в дисертацията⁸⁹. Съпротива на промяна може да се прояви под различна форма⁹⁰. За да се предотврати съпротивата, промяната трябва да бъде подготвена. Подготовката може да бъде индивидуална, за конкретен индивид или общо организационни мероприятия.

Последният аспект на поведението на човешкия фактор в организацията, който се изследва в този параграф е **ситуационното поведение**. Ситуацията и влиянието ѝ върху механизмите на човешкото поведение са изследвани

⁸⁸ По своята същност това е защитен психичен механизъм. Същността на съпротивата може да се изясни на основа психологичната теория за фрустрацията. (Стоянов, 2014, стр. 141)

⁸⁹ (Стоянов, 2014, стр. 144); (Петрова, 2012); Котър и Шлезингер (Котър & Коен, 2003).

⁹⁰ Форми на съпротива на организационна промяна: скептицизъм, песимизъм, съмнение относно компетентността, уменията и мотивацията на ръководителите управляващи промяната; нетърпение, липса на мотивация.

интердисциплинарно⁹¹. Изведено е **работно определение**⁹² за ситуация удовлетворяващо целите⁹³ на изследването ни.

Ситуационното поведение е детерминирано от личните и професионални качества на обекта и субекта на управление в организацията (които ще разгледаме по-подробно във втора глава) и от факторите описващи ситуацията. Човекът може да е подложен на влияния – преднамерено, от други хора или ситуационно. Като *ситуационни фактори* особено значими са времевия дефицит, стресорите от околната, респективно организационната среда, и когнитивната оценка на индивида за ситуацията. Като *личностни детерминанти* отчитаме като особено значими личностната характеристика на индивида, професионален и жизнен опит, емоционална интелигентност, социокултурните влияния, комуникационните компетентности и умения.

Направен е сравнителен анализ на социо-психологичните перспективи върху: **1.** взаимодействието „индивид – ситуация“ (Чалдини, Кенрик, & Нейберг, 2002) и **2.** факторите, направляващи социалното поведение (Чалдини и др., 2002).

Изведени са **изводи и обобщения от глава първа**

⁹¹ В психологията, „най-често срещаната дефиниция за ситуациите е, че те са ... обективни съвкупности от елементи на средата (събития, условия, обстоятелства и т.н.), оказващи стимулиращо, обуславящо и коригиращо въздействие на субекта, т.е. детерминиращи неговата активност и едновременно задаващи пространствено-времевите граници на реализация“. Ситуацията има различни нива на съществуване: Първо – реална ситуация с обективни външни прояви, така, както може да бъде описана от страничен наблюдател. Второ – социокултурни фактори: норми, правила, роли и т.н. които допринасят за цялостната дефиниция на актуалната ситуация. Важни структурни компоненти при възникване на ситуацията са ситуационните стимули и ситуационните събития. Друг важен момент е възприетата ситуация - такава каквато е интерпретирана и ѝ е придаден смисъл от участника в нея. Следващи нива на анализ обхващат ситуацията в по-широкото ѝ тълкуване като „жизнена ситуация“. (Стоянов, 2012, стр. 85).

⁹² Ситуация е „обективна съвкупност от елементи на средата - събития, условия, обстоятелства - притежаващи стимулиращо, обуславящо и коригиращо въздействие върху индивида и системата, в която той е включен, за достатъчно кратък период от време, в който системата се намира в динамично равновесие.“

⁹³ Трябва да отговаря на следните условия: адекватно едновременно за управленската теория, психологията и социалната психология, т.е. областите в които изследваме ситуационното поведение на човешкия фактор.

Глава втора.

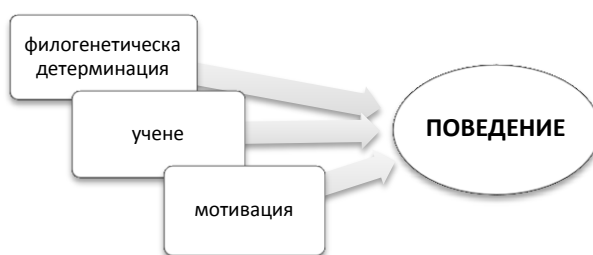
В *глава втора* на дисертационния труд *Концепция за изследване на ситуационното поведение на човешкия фактор в кризисен момент* е изследвана социално-психологическата същност на личността, с цел да се открият параметрите, които определят причинността за кризисно поведение и ситуацията като критична. Търсенията са насочени към личността и обстоятелствата на ситуацията. Разгледани са биопсихологични, феноменологични, когнитивни, поведенчески и еволюционни гледни точки. Психологичната структура на личността включва темперамент, волеви качества, способности, характер, емоции, социални навици, мотивация. Еволюционната теория извежда като детерминиращи поведението филогенетика, учене и социална среда. По-конкретно са разгледани личностни черти, социална нагласа, атрибуция и атрибутивни грешки и Аз-концепция, като силно влияещи на поведението и саморегулацията на индивида. Чрез промяна на нагласите може да се променя поведението на човешкия фактор в организацията. Човекът при неопределеност и времеви дефицит, в амбивалентност и под стрес, проявява поведение, което може да бъде познавано, прогнозирано и управлявано, чрез въздействие върху факторите, които го детерминират.

Разгледани са феномени като локализация на контрола, заучена безпомощност, очаквания за успех и неуспех, когнитивни изкривявания, защитни механизми, мотивация, емоция, копинг стратегии, стратегии за справяне, в търсене на фактори влияещи върху поведението на личността за анализ на ситуационното поведение на човешкия фактор в кризисна организационна ситуация. Като особено значими са изведени комуникативната компетентност, комуникативни умения и афективен контрол. Описани са техники, психотерапевтични по своята същност, които могат да се приложат и в управленската комуникация при кризисно управление на ситуационно поведение, и в самоактуализацията на индивида.

Предложена е *концепция за анализ на ситуационното поведение на човешкия фактор в кризисна ситуация и избор на комуникационна стратегия*.

Като параметри, с възможност да бъдат операционализирани, и за които има разработени методики за отчитане и измерване се откриха *локализация на контрола и привързаността към организацията*.

В параграф 1 е изследвана **структурата на личността**. С цел анализ ситуационното поведение на човешкия фактор е разгледана неговата социално-психологическа същност, параметрите, които определят ситуацията като критична и взаимовръзката между човека и ситуацията.



Фиг. 91. Еволюционна теория и основни групи фактори детерминиращи поведението (Курчанов, 2012)

Психологичния⁹⁴ поглед върху структурата на личността е създал редица **теории**: биопсихологични⁹⁵, феноменологични⁹⁶, когнитивни⁹⁷, бихейвиористични⁹⁸, еволюционни⁹⁹ (Фиг. 91), биологични¹⁰⁰, *подход на личностните черти*¹⁰¹. На основа личностните черти измерваните резултати се групират и се отчитат като *профил* на човека, даващ по-пълна картина на

⁹⁴ Фройд, Ериксън, Юнг, Адлер, Хорни, Фром, (Хейни & Корсини, 1998, стр. 1351)

⁹⁵ Изучава връзките между поведението и умствените процеси, от една страна, и биохимията и структурата на нервната система от друга. (Пирьова, 2000); (Костов, Александрова, 2004); (Аврамова, 2015); (Курчанов, 2012); (Морган и Батуева по Курчанов, 2012)..

⁹⁶ Как хората интерпретират собственото си вътрешно състояние, когато анализират собствените си чувства, (субективния опит на човека); Киркегор, Ницше, (Сиймън & Кенрик, 2002)

⁹⁷ Как хората организират и реструктурират информацията.

⁹⁸ Която изучава влиянието на случайните фактори от средата върху поведението. (Bandura, 1977); (Dollard & Miller, 1950); Джон Б. Уотсън, Е.Л.Торндайк, Иван Павлов. Е.Б.Титчнър, Кларк Л. Хъл –логически бихейвиоризъм, Е. К. Толмън – когнитивен бихейвиоризъм, Б. Ф. Скинър и Дж. Р. Кантор – радикален бихейвиоризъм.

⁹⁹ Как човешкото поведение се е развивало с оглед на възможността предците ни да оцелеят и да възпроизведат гените си; (Хоган, 1982); (Курчанов, 2012); поведението на човека е обусловено от взаимосвързани образуващи го: генетическа детерминираност, неврофизиологични механизми, влияние на външните условия и въздействието на културната среда. За да се представи поведението в цялост, всички негови аспекти е нужно да се разглеждат в рамките на единна методология, каквато е еволюционната теория.

¹⁰⁰ Хипократ, Гален, Уилям Шелдън, (Сиймън & Кенрик, 2002)

¹⁰¹ Олпорт, Одбърт, Кетъл (факторен анализ), Айзенк, организират личностните черти в управляем брой групи (кълстери).

цялостната личност¹⁰². **Социобиологични** поведения детерминирани от филогенезата на човека са: *алтруистично поведение; съвкупна приспособеност; индоктринация; агресия. изолацията като инструмент на фрустрация и агресивност. Социалното* поведение на живите същества също има елемент на филогенетическа детерминация (Курчанов, 2012, стр. 50). В затворените социалните системи има *йерархия на доминирането*¹⁰³; *комуникационна система*¹⁰⁴; *мимикрия*¹⁰⁵; *еусоциалност*¹⁰⁶; *темперамент и физиология*¹⁰⁷.

Изследването на **социалната структура**¹⁰⁸ на човешкия фактор се концентрира върху процесите на подбор, интерпретиране и запомняне на информацията за хора и социални събития.¹⁰⁹ Разгледани са феномени със значима роля върху ситуационното поведение, като: *социална нагласа*¹¹⁰;

¹⁰² Такъв тест за измерване е Многофазния личностен въпросник Минесота (MMPI), „Бланката за изразени професионални интереси” е пример за личностен тест, който е изследван няколко десетилетия (Holland, 1985); (Сиймън & Кенрик, 2002, стр. 434)

¹⁰³ Йерархичната система се е формирала в борба за ограничени ресурси – храна и среда за обитаване. В резултат на социалната йерархия в групата се въдворява ред. Формирането на йерархии се съпровожда с голямо количество конфликти, но когато тя се установи, настъпва стабилност. Индивиди от по-нисш ранг отстъпват без съпротива пред тези, с по-висок ранг, което минимизира конфликтите. Ако в хода на експеримент, изкуствено се отдели лидера на групата, конфликтите се възобновяват. Йерархията възниква като филогенетично адаптиране на системите с цел намаляване на нивото на вътревидовата агресия по пътя на изработване на правила за взаимодействие (Alcock., 1984) виж (Курчанов, 2012, стр. 48).

¹⁰⁴ Социално поведение не съществува без обмен на информация между индивидите (Генова, 2007, стр. 55-79). При приматите преобладава тактилна, груминг, звукова, химическа, зрителна. Етологията обръща специално внимание на ритуалите и техните еволюционни преобразувания (Костов, 2004, стр. 132-156); (Курчанов, 2012, стр. 52-55).

¹⁰⁵ Разновидност на междувидова комуникация. За нас представлява интерес еволюцията на този процес в човешкото общество и поведенческите му прояви.

¹⁰⁶ В най-завършения си вид се наблюдава при термити, пчели, оси, мравки. Някои изолирани, високо самоорганизирани общества проявяват белези на еусоциалност. (Марков, 2010) виж (Костов, 2004, стр. 132-156).

¹⁰⁷ Някои изследователи (Buss & Plomin, 1975) вж (Сиймън & Кенрик, 2002, стр. 451) изказват тезата, че определени черти на характера (например срамежливост) се коренят в генетично оформения темперамент. Различията в темперамента се проявяват от ранно детство – емоционалност, активност и стабилност. В зряла възраст различията в темперамента се проявяват в факторите екстраверсия и невротизъм.

¹⁰⁸ Материалите са представени по (Сиймън & Кенрик, 2002), (Андреева, Г., 2009), (Андреева, Л., 2007), (Андриенко, 2000), (Арънсън, 2009), (Курчанов, 2012), (Налчаджан, 2006), (Петров, 2012).

¹⁰⁹ Следва логиката на (Сиймън & Кенрик, 2002, стр. 573-601)

¹¹⁰ Различните хора могат да наблюдават едно и също събитие, но да интерпретират събитието и поведението, което са видели, по съвсем различен начин. „Човешкият мозък прави всичко възможно, за да подкрепи и да ни накара да се съгласим с определена позиция, след като вече веднъж сме я възприели. И въпреки наличие на убедителни доказателства в подкрепа на противоположната позиция, те или се пренебрегват и отричат, или на база на известно различие се отклоняват и отхвърлят, за да може първоначалното решене да остане непокътнато” (Франсис Бейкън, 1620). (Eagly & Chaiken, 1993) (Zimbardo & Lieppe, 1991).

атрибуция¹¹¹; преработка на информация - внимание, съхранение и припомняне; категоризация, показващи взаимовръзката между различните психични процеси – от психофизиологията на емоциите до социалното взаимодействие.

При взаимовръзката на **нагласата** с поведението се открояват два момента:

1. Измерването на когнитивния, афективния и конативния¹¹² ѝ компонент може да стане изходна база за **прогнозирането на социалното поведение** на отделния човек и на различните макро- и микросоциални групи.

2. Възможността чрез промяна на нагласите да се осъществи **промяна в поведението**.

Отчетено е, че индивидуалната промяната на социалните нагласи се осъществява най-общо по два начина¹¹³:

1. Задълбочено *логическо обмисляне* на фактите, когато има време за мислене или когато въпросът е много важен за индивида;

2. Ако въпросът не се възприема за важен или няма време за размисъл се използват прости *когнитивни евристики*¹¹⁴.

Феноменът **атрибуция**¹¹⁵ (фиг.10) е фактор, влияещ на нагласите и



Фиг. 20. Фази на процеса атрибуция

¹¹¹ Когнитивния процес на вземане на решение кой или какво е причина за определено събитие (Kelley & Michela, 1980) (Ross & Fletcher, 1985) виж (Сиймън & Кенрик, 2002).

¹¹² Конативен - означава поведенческо намерение

¹¹³ (Чайкен, Либерман, Иигли, 1989); (Петти, Касиопо, 1986) по (Сиймън & Кенрик, 2002)

¹¹⁴ Евристика е базисно правило, работило добре в миналото при решаване на даден проблем.

¹¹⁵ Познавателен процес до който хората прибегват при потребност от разбиране и обяснение на социалната информация: Интерпретация, когато се предполага, че причините са известни. Доизграждане на информацията, когато причините са неизвестни. (Андреева Л. , 2007, стр. 31); (Налчаджан, 2006, стр. 16)

взаимоотношенията. Сферата на приписване варира от мнение за същността и поведението на отделния човек до различни социални явления.

Обяснявайки поведение се опитваме да определим дали човекът е лично отговорен за случилото се (вътрешна атрибуция) или събитието причинено от среда (външна атрибуция). Разсъжденията върху този въпрос са породили в социалната психология дискусия дали за едно поведение ***е отговорен индивида или ситуацията*** в която той се намира¹¹⁶.

Каузалните схеми са обобщаващи концепции за това, как определени типове причини взаимодействат за да предизвикат специален вид ефект. Те: първо помагат да се правят заключения при непълна информация; и второ - представляват общи концепции за моделите на причинно следствени взаимоотношения, които могат да са приложими в различни ситуации и области, т.е. ***осигуряват съкратени пътища за бързо и лесно решаване на сложни задачи за умозаключение***¹¹⁷.

Грешки и предубеждения в процес на атрибуцията

Социални психолози¹¹⁸ достигат до извода, че *Азът* (егото) в повечето случаи се преструва на обективност по отношение на себе си. Установени са когнитивни диспозиции, чрез които може да се осъществи контрол над мисленето: *егоцентричност; добродетелност; когнитивен консерватизъм* позволяващи на човека да поддържа относително положителни чувства към себе си. Това доказва, че и атрибутивният процес е податлив на грешки, предубедености или изкривени форми на основните принципи на каузалността. По-популярни грешки и предубеждения, които имат отношение към изследването на ситуационното поведение на човешкия фактор са:

- Диспозиция към каузалност в атрибуциите
- Фундаментална атрибутивна грешка
- Ефект на актьора/наблюдателя.
- Ефект на фалшивия консенсус
- Обслужваща Аз-а диспозиция
- Центрирана върху Аз-а диспозиция
- Хипотеза за справедливия свят.

¹¹⁶ (Росс & Нисбетт, 1999)

¹¹⁷ (Налчаджан, 2006)

¹¹⁸ Р. Нисбет и Т. Уилсън, а по-късно и А. Грийнуолд

Фундаменталната атрибутивна грешка е вероятно **най-често документираната диспозиция** в социалната перцепция, т.е. „атрибутирането на поведението на другия човек на негови личностни качества, а не на ситуационни фактори. Вместо да си даваме сметка за ситуационните сили (норми, роли), които предизвикват определено поведение, много често разглеждаме поведението на другия като свободно избрано и като представляващо стабилните му качества“¹¹⁹.

Разгледани са *отбранителни атрибуции*¹²⁰ и *приложни аспекти на атрибуцията: взаимодействия, мотивация, самоефективност, вземане на решения, контрол*. Анализът на закономерностите и „грешките“ в атрибуциите дава възможност атрибутивната теория да се направи по-ефективен инструмент за изучаване на *взаимодействията и поведението на човешкия фактор*. В много ситуации *осъзнаването и смяната на стила по който се приписват причините води до увеличаване на успешността в общуването*. Директното приписване на причини, когато липсват такива, може да причини големи недоразумения и конфликти¹²¹.

В параграфа са разгледани някои *атрибутивни теории с приложен аспект в прогнозиране поведението на човешкия фактор в организацията*, като теория: за *локализация на контрола* (Джулиан Ротър, 1966); за *атрибутивната комплексност*¹²² (Гарт Флетчър и колектив, 1986); *атрибутивни теории на*

¹¹⁹ (Андреева Л. , 2007, стр. 60-61)

¹²⁰ Тенденция на хората да приписват повече отговорност на действията, които водят след себе си по-сериозни, а не маловажни последствия. След като последствията стават по-сериозни, стават и по-неприятни, а идеята, че са случайни – по-нетърпима, защото напомня на човека, че същото може да се случи и на него. Ако се обвинява другият за появата им, тогава е по-лесно да се възприемат като контролируеми, предвидими, а следователно е по-лесно да си мислиш, че точно ти можеш да ги избегнеш. „Тези отбранителни атрибутивни процеси обаче имат сериозни последствия за социалното взаимодействие“ (Андреева Л. , 2007, стр. 67) и могат да служат като оправдание на потисничеството в обществото.

¹²¹ Практически всичко, което става във възприятието на човека за себе си и за хората може да се разглежда като атрибуция на черти, качества, оценки или състояния. Познавайки закономерностите на атрибуциите получаваме по-реална картина за себе си и взаимоотношенията с другите и обяснения за факторите влияещи върху мотивацията и самоефективността. (Налчаджан, 2006)

¹²² Те постулират седем атрибутивни конструкта които могат да се разглеждат като лежащи по дименсията „прост-комплексен“: нива на интерес или мотивация; предпочитане на комплексните, а не на простите обяснения; присъствие на метапознание за обясненията; осъзнаване на степента, до която хорското поведение е функция на взаимодействие с другите; тенденция да се правят умозаклучения за абстрактни или каузално сложни вътрешни (диспозиционни) атрибуции; тенденция да се извличат абстрактни, актуални, външни каузални атрибуции; тенденция да се извличат външни причини, действащи от миналото.

мотивацията на Ф. Хайдер (1958), Х. Кели (1967), Б. Вайлер (1972). Хайнц Хекхаузен (1980); на Дарил Бем за Аз-перцепцията¹²³; придобита безпомощност на Селигман¹²⁴

Описани са изследвания върху силата на мотивацията, ефекта на атрибуциите, оценка за успех и неуспех влияеща върху емоционалното поведение.

Социалното учене е разгледано в множество теории (Джон Долард, Нийл Милър). Канеман¹²⁵ и Тверски¹²⁶ представят анализи на *рационалния модел на оценяването и вземането на решения в условията на неопределеност*. (Канеман, 2002) *Когнитивните изкривявания* (капани) са несъзнаваните умствени филтри¹²⁷, за възприемане и интерпретиране постъпващите от реалността сигнали¹²⁸. Евристиките улесняват обработването на информацията, но могат да изкривят представата и оценката ни за реалността. (Велева, 2017).

Разгледани са обстойно **защитните механизми** (Таблица 4) психични стратегии за редуциране или избягване на негативни състояния като конфликт,

¹²³ Според него когато хората се опитват да разберат защо изпълняват определени задачи, искат да видят дали поведението им е под контрола на външни сили или на собствените им желания. Приписаните на външни фактори действия (плащат ми, върша го) ще доведат до външна атрибуция, докато изпълняването на същата задача за минимални или никакви награди води до допускането за съществуването на вътрешен интерес (след като не го направих за пари, значи съм го направил, защото ми е приятно). Анализът се прилага към ситуацията – наречена ефект на свръхоправданието: минималните награди водят до най-силен интерес и обратно, случаите на големи награди подкопават вътрешния интерес. Нарича се и скритата цена на наградата – когато за правенето на нещо се предлагат прекомерни външни награди, възприеманата мотивация за вършенето се измества от вътрешните награди от самата задача, към външните, а нагласата на човека към работата става по-малко положителна. (когато работя защото ми харесва значи съм компетентен и работя добре, търся нови пътища, проявявам творчество. Когато работя само защото ми плащат може да върша работата с усилие, работата доставя по-малко удоволствие).

¹²⁴ Придобита безпомощност е синтезираната от Селигман (1976) теория за заучено безпомощно поведение, доразвита от Лин Абрамсън през 1982 г. При серия експерименти с кучета, изследваща възможността за формиране на условен рефлекс за страх под влияние на силен звук, резултатите от опитите не потвърдили първоначалната хипотеза. Селигман и Майер разработват нов експеримент, доказвайки, че безпомощността се предизвиква не от неприятни събития, а от опита за неконтролируемостта на тези събития. Развитието на теорията, че с хората се случва същото се доказва експериментално от Доналд Хирото (1971)(Hiroto, 1974), който извежда две заключения: а/ при хората съществува вече установен механизъм за възникване на безпомощност; б/ състоянието на безпомощност с лекота се пренася и в други ситуации. (Сиймън & Кенрик, 2002)

¹²⁵ Daniel Kahneman (1934, 84 г.)- израелският психолог, Нобелов лауреат за икономика

¹²⁶ Amos Tversky (1937 – 1996)

¹²⁷ Ретикуларна активираща система

¹²⁸ Канеман твърди, че само за един ден в нас постъпват около 20 000 сигнали от външни стимули. Ние имаме тенденция да бъдем „когнитивни скъперници“ в обработването на тази информация и използваме кратки пътища (евристики), за да я обработим. Тези евристики са автоматични мисли, интуитивни съждения, които изплуват в съзнанието ни спонтанно. Преодоляването им става чрез събиране на информация от други източници и съзнателност към процеса “оценка на реалността“.

фрустрация, тревожност и стрес, тяхната причинност и приложна значимост. Разпознаването на защитите има диагностична и прогнозна стойност за поведението на човешкия фактор.

Таблица 4. Психологични механизми на защита при стрес по Peterson (1991)
(Пирьова, 2000, стр. 247)

Механизми на защита	Характеристика	Примери
Компенсация	Влагане на усилия в нова дейност	Желание за успех в друга извън стресогенна област
Отричане	Поведение „нищо не се е случило“	Човек се пенсионира и продължава да присъства на работното си място
Изместване	Насочване към заместващ обект или субект	Скандал с децата след служебен неуспех
Фантазми	Ангажиране в пожелателно мислене	Ще отида на Карибите
Интелектуализация	Дискутиране на травмиращите обстоятелства без влагане на емоции	Обсъждане на шансовете за преживяване при тежка болест
Проекция	Пренос на нечия неприемлива характеристика към друг.	Враждебно настроен човек схваща всеки като злобен
Рационализация	Преценка на разочароващи събития с омаловажаване	„Гроздето е кисело“
Регресия	Детско поведение в стресова ситуация	„Аз съм слаб, безпомощен, трябва да се погрижите за мен“.
Сублимация	Насочване на нежелани импулси към социално приемлива дейност	Агресивна личност става полицаи.

Специално внимание е отделено на произхода и ефектите на *Аз-концепцията*¹²⁹ (self-concept). В процеса на *себеуправление на обекта и управлението на човешкия фактор в организацията, отчитането на измеренията на Аз-ефективността*¹³⁰ (особено сила) има *диагностична и прогностична роля* в управление на поведението.

Разгледани са причинно следствени взаимовръзки пораждащи мотивация и емоция. От еволюционна гледна точка те са вид разгърнати системи за оцеляване. Обърнато е специално внимание на различията между поведение и мотивация¹³¹, на взаимосвързаността между социалната мотивация, очакването, усилията и изпълнението.

¹²⁹ Описателните атрибути на човека или неговите поведенчески характеристики, видени от собствената му перспектива: лична аз- концепция, социални аз-концепции, аз-идентификация, аз-ефективност. Уилям Джеймс; Мери Колкинс; Курт Кофка; Кули и Мийд; Селигмън, (Уайли, 1998), (Корсини, 1998); (Сиймън & Кенрик, 2002); Б. Шленкер и М. Уайголд (1989); (Андреева Л. , 2007, стр. 244); (Боуфард, Боучард, 1990); Бандура (1977); (Gecas, 1989), (Morris, 1990);

¹³⁰ М. Шерър и сътрудници разработват специална скала за измерване на Аз-ефективността (Self-Efficacy Scale).

¹³¹ (Корсини, 1998, стр. 666) (Фъргюсън, 1976)

В параграф 2 на втора глава е анализиран въпросът за взаимовръзките в човешкото поведение, наличието на закономерности, и възможности на основата на тези закономерности да се предсказва поведението. **Интеракционизмът** разглежда: от една страна поведението на индивида детерминирано от личностни и ситуационни фактори; а от друга страна - хората и ситуациите като упражняващи реципрочно влияние едни върху други. Както ситуациите могат да оказват влияние върху поведението на хората, така и хората могат да упражняват своето влияние върху ситуациите чрез значенията, които приписват на ситуацията, и чрез избора си в кои ситуации да участват и в кои - не. (Блас, 1998). Разгледано е изследването на *Курт Левин*¹³² върху възможностите за промяна на поведението чрез промяна на променливите, на които е функция (поведението е функция на човешкия характер и окръжаващите условия)¹³³.

„Инвентаризирайки идейните и теоретични достижения на социално-психологическата наука” двама лидери в световната социална психология *Ли Рос* и *Ричард Нисбет* стигат до извода, че *поведението на човешкия фактор може да се прогнозира, за „познат индивид в типична ситуация”*, отчитайки информацията, която може да се получи, ако сме запознати с културата, към която принадлежи един индивид, културните различия за предсказване и разбиране на неговото поведение.

Като стратегии за справяне в ситуация са избрани следните феномени:

1. **Емоционална интелигентност**¹³⁴

Таблица 5. Структура на емоционалния интелект (по Л. Андреева)

Компоненти на емоционалния интелект		
Идентификация и изразяване на емоциите	Регулация на емоциите	Изпложване на емоциите в разсъжденията и дейността
• собствени (вербални или невербални) • на другите хора (невербално възприятие или емпатия)	• собствените • на другите хора	• гъвкаво планиране, • творческо мислене • превключване на вниманието; • мотивация

Източник: адаптирано по Meyer, Salovey, Caruso, (1990) (Андреева, 2006)

¹³² Тя е в основата на бихейвиоризма и дава насоки за изследване възможностите за промяна на поведението чрез промяна на променливите, на които е функция

¹³³ Други популярни теории са на: Хенри Мъри-тематично аперцептивен тест (ТАТ), Кронбах,

¹³⁴ Умението да разпознаваме, осъзнаваме и контролираме нашите емоции и поведение, и емоциите на другите. (Гитуни, 2003, стр. 20-33); (Гарднър, 2014, стр. 336), (Голман, 2011), Салови (Salovey, 2004), (Мерлеведе, 2005)

Таблица 6. Алгоритъм за управление на емоциите (Шабанов, 2014)

1	Осъзнаване на емоцията
2	Осъзнаване или разбиране на целите в дадената ситуация. Да се определи „какво искам?“
3.	Да се прецени в какво емоционално състояние „ще съм максимално ефективен“ за да постигна тази цел.
4.	Избор на способ за постигане на точно това състояние
5	Изпълнение.

Отговорността за собствените емоции е пряко свързана с емоционалната компетентност и емоционалната грамотност.

2. Стратегии за справяне със стрес

Справянето със стрес или „копингът“¹³⁵ представлява полагане на постоянно променящи се когнитивни и поведенчески усилия за *контрол над средата, избягване и/или управление на симптомите: проблемно фокусиран и емоционално-фокусиран копинг, активен копинг* - насочен към овладяването на ситуацията възприета като стресираща със стремеж промяна и премахване на стресора, *пасивен копинг* - приспособяване към стресовата ситуация и възприемането ѝ като неизбежна; *социална подкрепа; управление на времето*¹³⁶; *управление на индивидуалната комуникация; мотивационно интервюиране*¹³⁷; *невролингвистично програмиране*^{138, 139}, *модел „на вземане на решение при разпознаване на първия работещ курс на действие“ (RPD)*¹⁴⁰ (фиг.11); *умствената стимулация*¹⁴¹ (фиг.12).

¹³⁵ Лазаръс и Фолкман (1988), (Христова П., 2011), (Стоянов, 2014, стр. 172)

¹³⁶ (Владиминова, 2006, стр. 150-151) Стандарти или норми за време

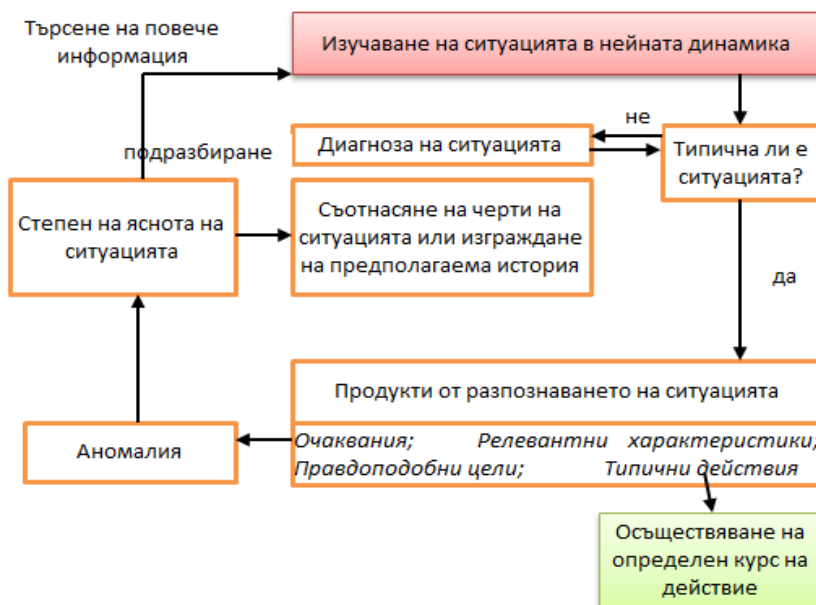
¹³⁷ (Милър & Ролник, 2010)

¹³⁸ (Мерлеведе, 2005) и (Алдер & Хедър, 2005)

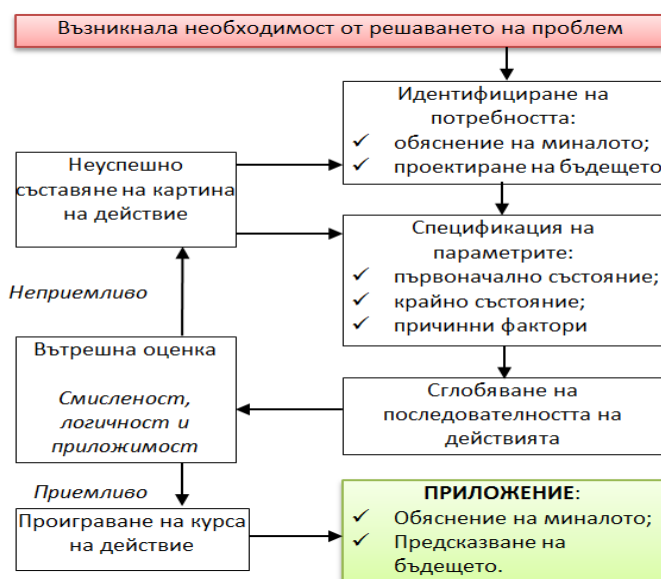
¹³⁹ Бързо изясняване на неосъзнати мотиви за действие на хората и за прогнозиране и управление на поведението; Защита от чуждо влияние и манипулации; Развитие на лидерски черти, чрез осъзнаване и развитие езика на тялото и влиянието му при изграждане на взаимоотношения и управление на групи и екипи; Управление на емоционалното състояние и освобождаване от стрес; Използване на речеви модели от Ериксоновата хипноза за убеждаване и влияние при преговори и управление на групи от хора.

¹⁴⁰ (Klein, 2000), (Стоянов, 2014, стр. 155)

¹⁴¹ (Леонтьев, 1977), (Налчаджан, 2006), по Стоянов В., 2011



Фиг. 31. Модел за вземане на решение при разпознаване на първия работещ курс на действие при усложнена ситуация и аномалии в очакванията (по Стоянов, 2011)



Фиг. 42. Модел на умствената стимулация като психичен феномен (по Стоянов, 2011)

В параграф 2 на втора глава с цел управление поведението на човешкия фактор в кризисна ситуация, са предложени

1. **Концепция за изследване ситуационното поведение** на човешкия фактор в организацията (фиг.13);

2. Избор на комуникационна стратегия, водеща до справяне, регулиране или неразвиване на кризисна ситуация, като комплекс от мерки за управление на поведението на човешкия фактор в организацията при кризисна ситуация.

Прогнозирането на възможните конфликтни ситуации свързани с изпълнение на основната дейност може да бъде подпомогнато от изготвяне на указания, описващи вероятни поведенчески ситуации, моделирането им от психологична гледна точка, и готови предписания за адекватно поведение в конкретната ситуация, практика прилагана в колцентровете и телефоните за психична помощ.

Изследване ситуационното поведение на човешкия фактор в кризисна ситуация и избор на начин за справяне

Основните параметри, за мониторинг и анализ са свързани с обекта на управление, субекта на управление и кризисната ситуация:

Спрямо обекта на управление

1. Определяне вида на обекта: индивид/ група / тълпа;
2. Идентификация на състоянието му към момента на ситуацията:

Показатели за отчитане: големина на групата, преобладаващо емоционално състояние, (стрес, бърнаут), преобладаващо физическо състояние (здравословни проблем), конформизъм /индивидуализъм, съпротива, сплотеност/вътрешни напрежения;

3. Определяне на потенциала на обекта: оценка на индивидите и групов потенциал. Потенциала за справяне се отчита спрямо поставена цел, задача. След описание на технологичната последователност на дейността, се определят желаните стойности. Отчитат се наличните и се прави прогноза за възможност за справяне.

Спрямо субекта на управление

4. Определяне на потенциала на субекта. Ако е групов орган: оценка на индивидите и групов потенциал. Ако е само едно лице: себепознание и анализ чрез личностни тестове: силни/ слаби страни; емоционален потенциал, комуникационни умения;

5. Оценка на управленския екип към момента на ситуацията (физическо, психическо, емоционално състояние) възможност и готовност за справяне.

Спрямо ситуацията

6. Определяне, етикиране и оценка на критичните параметри на ситуацията. Цел за постигане, предварителна подготовка за възможните неблагоприятни ситуации, моделиране и оценка на риска, песимистичен и оптимистичен вариант; Оценка на готовност за реакция, готовност за справяне с последствията; Видове ресурси; Наличие или липса на кризисен план за максимално неблагоприятни ситуации;
7. Определяне на алтернативи на поведение на управляващия по които е възможно да се въздейства в конкретната ситуация, отчитане на локуса на контрола, Аз-себевъзприятията;
8. Избор на стратегия на поведение съответстващо на потенциалите на обекта и субекта за справяне (пасивно, агресивно, асертивно) и избор на комуникационна техника (убеждаваща, разпореждаща, санкционираща).

Избор на комуникационна стратегия

1. Определяне на критични параметри на междуличностната комуникация. Отчита се желания краен резултат и допустимото отклонение от него.
2. Определяне на степен на самоуважение и локус на контрола, прогнозирайки стабилен или неустойчив Аз, и възможности за влияние и въздействие.
3. Оценка на когнитивна и емоционална интелигентност, и комуникационна компетентност, на участващите в комуникацията.
4. Диагностика на емоционалното и физическо състояние на опонента/опонентите.
5. Избор на комуникационна стратегия. (Атрибутивни сценарии и съответни активни техники за влияние: 1. Управлявай най-напред това до което имаш пряк достъп; 2. Започни управление на това, което изисква най-много време за привеждането му в готовност. 3. Управлявай едновременно това до което имаш пряк достъп и най-продължителния процес, който води до резултат.

6. Отчитане на резултатите и корекция на комуникационната стратегия. Водене на отчетност за проявени проблеми и успешно справяне.
7. Повишаване личната комуникационна и емоционална компетентност и създаване на стабилна Аз-ефективност: (Емоционална интелигентност; Невро лингвистично програмиране; Критични диалози; Мотивационно интервюиране; Копинг стратегии за управление на стрес; Социална подкрепа.)
8. Използване на професионални модератори при критични конфликтни ситуации и критични преговори.

Концепция за анализ на ситуационно поведение



Фиг. 53. Анализ на ситуационното поведение на човешкия фактор в организацията в кризисен момент

Представени са изводи и обобщения към втора глава.

В глава трета

за проверка на концепцията за анализ на ситуационното поведение на човешкия фактор в контекста на кризисно управление на организацията е съществено да се отчетат взаимовръзките „личност – организация“, „личност-ситуация“ и „организация-ситуация“ (фиг.13). За целта са търсени конструкти на личността и параметри на организационната среда със значително влияние. При избора им са отчетени: възможността резултатите от анализа да се ползват директно от мениджърите в организацията, а не само от експерти психолози; да описват поне два от трите фактора – личността, организационна среда, ситуационните особености; да са измерими, с валидизирани за спецификата на българската народопсихология методи; кратковременна обработка.

Ефективността и ефикасността на организацията освен чрез икономически показатели, се определя и чрез психофизиологичната цена, която индивидът плаща при изпълнение на трудовата си дейност. За диагностика и прогноза на поведението на човешкия фактор чрез социално-психологичен анализ на индивида (във втора глава) и взаимоотношенията му (в първа глава) са изведени някои значими психологични феномени: личностни черти; филогенетични признаци; средата и влиянието ѝ, както върху ученето и възприемането на информация, така и върху социалната структура на личността; нагласи, атрибуция, Аз-образ, мотивация и емоция, поведенческа причинност, комуникационна и емоционална компетентности, стратегии за справяне в кризисна ситуация.

Като *личностни детерминанти* отчитаме като особено значими личностната характеристика на индивида, компетентност, професионален и жизнен опит, емоционална интелигентност, социокултурните влияния, комуникационните умения, умения за вземане на решения при дефицит на информация и време.

Като *ситуационни фактори* се откриха времеви дефицит, стресорите от околната среда - респективно организационната; и когнитивната оценка на индивида за ситуацията. Ситуационното поведение на човешкия фактор може в определени граници да се познава и прогнозира, когато се отнася до конкретен

(познат) индивид в конкретна (позната) ситуация. При непознат индивид и непозната ситуация предвидимостта намалява.

В *организационна среда* човешкият фактор осъществява трудово поведение. „Търсенето на връзка между мотивите за труд и локус на контрола обогатява представите за мотивацията като теория и практика. Това допринася за личната и организационна ефективност¹⁴²“ Чрез оценяване на локализацията на контрола на индивида можем да прогнозираме в определени граници мотивацията му за труд и трудовото му поведение в организацията, съответно личната и организационна ефективност на човешкия фактор.

Като отговарящи на всички поставени условия са открити феномените *локализацията на контрола и привързаността на индивида към организацията*.

Локализацията на контрола е конструкт въведен от Rotter¹⁴³, за описване на генерализираните очаквания на индивида за източниците на причинност между собственото поведение и получаваните от личността резултати. Оценката на локуса на контрола има висока стойност за определяне на Аз-идентификацията на индивида¹⁴⁴ и би могла да се използва за насока при самоусъвършенстване и себеактуализация на човешкия фактор, особено от ръководството на организациите. В дисертационния труд е описан подробно валидизирания от А. Величков и М. Радославова за български условия тест.

Организационните условия и характеристиките на задачите влияят върху компонентите на комплексната трудова нагласа и привързаността на индивида към организацията. Чрез диагностицирането им за целите на организационното консултиране могат да се определят важни насоки на организационната политика, решаване на конкретни проблеми или реагиране на общи неблагоприятни събития и тенденции. Конкретни индикатори на привързаността са лоялност на индивида, ангажираност на неговото внимание и усърдно изпълнение на организационната роля. Тази трудова нагласа е свързана, както с ценностите на индивида като стабилни личностни структури, така и с

¹⁴² (Емилова, 2012)

¹⁴³ Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs, 80.

¹⁴⁴ Радославова & Величков, 2005) стр.21

възприеманите източници на власт на ръководещите в службата, типа организационна култура и с удовлетвореността от различни аспекти на трудовата среда. Обект на емпирични проучвания са когнитивен, афективен и поведенчески компоненти. Методът **за измерване на привързаността на индивида към организацията**¹⁴⁵ операционализира трите компонента чрез скали: Лична важност на успеха на организацията; Емоционална и органична цялост на индивида със системата; Позитивен обмен с организацията; Всеотдайност.

Извършено е емпирично изследване на избраните параметри във фирми от сектор „Корабостроене и кораборемонт“¹⁴⁶ във Варненска област. Отразени са особености на отрасъла и дейността, и специфичните проблеми на фирмите, в които е проведено научното изследване¹⁴⁷ Организацията се характеризират с високо ниво на трудов стрес, опасни условия на труд, и специфични изисквания за квалификация. Фирмите са с различна численост и особености, и съответно различни проблеми.

При провеждане на емпиричното изследване бяха използвани анкета – създадена конкретно за това изследване и два въпросника, съобразно валидизирани методи за измерване на избраните параметри. Информацията е обработена чрез метода корелационен анализ и статистическия софтуер на Excel 2010. Установиха се корелационни зависимости между отделните измервани параметри, които се представиха графично и в табличен вид. Сравнени бяха подбрани по числен състав фирми, по показатели съставни на привързаността на индивида към организацията и показател локализация на контрола.

Емпиричната проверка е направена по посока измерване на влиянието на индивидуалните особености върху оценките за организационната среда (лична важност, емоционална съпричастност, идентификация с организацията, потивен обмен, взетоттайност) и избора на стратегии за справяне. Извадките са изместени от стандартното нормално разпределение . Някои от фирмите са малки, за да се получат данни във всички сегментирани групи. При оценка на цялата извадка по

¹⁴⁵ Величков & Радославова, 2005, стр. 106)

¹⁴⁶ Данните за БНАКК са към 09.06.2019 (www.bulnas.org) (последно посетен на 04.09.2019)

¹⁴⁷ (по Енев, 2017)

показател локус на контрола, са отчетени значими корелации между локус и образование; локус и длъжност; локус и привързаност към организацията; и локус и всеотдайност.

Можем да обобщим, че анализираните организации се отличават със колективи, в които индивидите имат изразена привързаност към организацията, свързана, както с ценностите на индивидите като личностни структури, така и с възприеманите културни и психоклиматични ценности в организацията, удовлетвореността от различни страни на трудовата среда. Най-значим фактор се оказва емоционалната съпричастност. С много близки стойности до нея се нареждат идентификация с организацията, позитивен обмен, всеотдайност. На последно място в градацията е личната важност, което е белег за колективистична характеристика на организациите в сектора.

Получените резултати си кореспондират с изведената концепция за анализ. Допуска се, че ако в организацията се проведе обучение на мениджъри и работници в комуникационни умения и умения за разпознаване и контрол на емоциите, ще се повиши привързаността към организацията; локуса на контрола ще се приближи към средните стойности за длъжността; ще се увеличат ползваните стратегии за справяне в ситуация. Ръководители на организациите, в които се проведе изследването изказаха препоръка за изготвяне на ръководство за прилагане на ефективни комуникационни техники и експресна оценка на персонала.

След приключване на изследванията и представяне на резултатите от тях на ръководителите на изследваните организации се установи, *че най-бързо, с най-малък разход на време и аналитична дейност се работи с метода за оценка на локализацията на контрола*. Получените от измерването резултати имат добър прогностичен характер. Направен бе шаблон, за улесняване на бъдещи анализи от страна на ръководството, и при наемане на нови служители.

Анализът, на получените данни от анкетата и двата въпросника, може да се извърши и само за конкретен човек. Мениджърът може да получи информация за факторите влияещи на ситуационното поведение на лицата,

заемащи ключови позиции, относно важни за вътрешната среда на индивида и на организацията параметри.

Считаме, че концепцията би могла да се използва за оценка на човешки фактор във всяка организация, при анализ на различни аспекти от регулацията на индивидуалното поведение.

Поведението на човека е обвързано и с уменията на индивида да управлява стресовите фактори в ежедневието си, чрез управление на времето си, взема адаптивни решения при времеви дефицит и непълна информация и управлява индивидуалната комуникация. Повишаване ефективността и ефикасността на мениджърите в ръководенето на човешки фактор може да се постигне чрез увеличаване инструментариума им с комуникационни техники и методики за анализ на личностните конструкти, мониторинг на организационните процеси, себепознаване, себеактуализация и емоционална и комуникационна компетентности.

Представени са **изводи и обобщения** към глава трета

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключението на дисертационния труд са представени резултатите от извършеното изследване. Може да се твърди, че целта на дисертационният труд е постигната, а изследователската теза е защитена. В теоретичен и практико-приложен аспект, са очертани съществуващите възможности за прогнозиране и управление на ситуационното поведение на човешкия фактор в организацията и стратегии за справяне в кризисни ситуации. Обобщени са анализираните теоретични постановки и емпирика, и на тази основа аргументирано са формулирани изводите.

Отчита се фактът, че настоящото изследване не покрива всички възможни аспекти на управленската и социално психологична характеристика на индивида, организацията и ситуацията. Представени са редица доказателства, подкрепящи тезата, че съществуват определени възможности за усъвършенстване управлението и самоуправлението на ситуационното поведение на човешкия фактор.

IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Теоретичните изследвания и практическите проучвания позволяват да се открият следните съществени приноси с научен и практико-приложен характер:

1. На база задълбочено изследване на специализирана литература, структурирано в рамките на разглежданите в дисертационния труд проблеми, е извършен теоретичен анализ на множество социално-психологически процеси и феномени. Проучено е тяхното влияние върху управлението на ситуационното поведение на човешкия фактор от гледна точка на индивида, социума и мениджмънта. По този начин е прецизирано понятието „ситуационно управление на човешкия фактор“ като променлива величина и функция на конкретни параметри.

2. С цел управление на ситуационно поведение в кризисна ситуация е предложена авторова концепция за анализ на взаимовръзката „човешки фактор – организационна среда – ситуация“.

3. Разработен е комплексен инструментариум за измерване на характеристики на човешкия фактор и организационната среда с цел прогнозиране и повишаване на личната и организационната ефективност, отговарящ на критерии: минимален времеви разход, универсално приложение, валидизация за българските условия.

4. Реализирано е практическо проучване на възможностите на разработения инструментариум в производствени предприятия и са формулирани препоръки за управление на ситуационно поведение.

V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

A. СТАТИИ

1. **Иванова, С.** (2016). Влияние на ситуацията върху поведението на човешкия фактор. Годишен алманах научни изследвания на докторанти. Свищов: АИ „Ценов“, кн. 11, 690-704.
2. **Иванова, С.** (2017). Емоционална интелигентност и управление поведението на човека. Eastern Academic Journal, Issue 4 (2017), ISSN: 2367-7384; pp. 17-32; <http://www.e-acadjournal.org/article-17-4-3.html>
3. **Иванова, С.** (2019). Изследване ситуационното поведение на човешкия фактор в организацията, „Бизнес управление“ СА „Д. А. Ценов“ ISSN:2534-8396; ISSN:0861-6604, бр.3, 2019 г

Б. НАУЧНИ ДОКЛАДИ

1. **Иванова, С.** (2016). Необходимост от изследване на понятието „криза“. V-та международна конференция „Украина – България – Европейский союз: съвременное состояние и перспективы“, Херсон-Варна: ВЭУ, т.2, 69-73.
2. **Иванова, С.** (2017). Исследование понятий „стратегии“ и „тактики“ кризисного управления. III Международна научно-практическая конференция „Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами“, т.I, Стратегические ориентиры реализации стратегии устойчивого развития экономических систем, Донецк: ГОУВПО ДОННТУ, УДК 338.24:338.124.4; ББК 65.30, с.179-183.
3. **Иванова, С.** (2017). Приложение на ситуационния подход при управление на човешкия фактор в организацията. VIII Международна научна конференция "Икономиката в променящия се свят - национални, регионални и глобални измерения" (ИПС-2017), Варна: ИУ „Наука и икономика“, т.1, 343-347.
4. **Иванова, С.** (2017). Управление поведението на човешкия фактор при стресови ситуации. Годишна научна конференция, ВНУ „В. Левски“, В. Търново, т.5, 174-183.
5. **Иванова, С.** (2017). Приложение на невролингвистичното програмиране в себеактуализацията и управлението на човешкия фактор. Доклад на Научна дискусия "Мениджмънтът - реалност и бъдеще" - посветена на 50 годишнината на катедра "Мениджмънт" - Стопанска академия – Свищов, Сборник с резюмета от научна дискусия, АИ „Ценов“, 2017, стр. 99-101.
6. **Иванова, С.** (2017). Приложение на мотивационното интервюиране в управление поведението на човешкия фактор в логистичните организации. Международна научно-практическа конференция "Съвременната логистика - бизнес и образование“, Варна: „Наука и икономика“, ИУ, 165-175.

ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ

Във връзка с провеждането на процедура за придобиване на образователна и научна степен „доктор“ по научна специалност „Социално управление“, аз долуподписаната Снежина Захариева Иванова, докторант по докторска програма „Социално управление“ към катедрата „Мениджмънт“ на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов,

ДЕКЛАРИРАМ:

1. Резултатите и приносите в дисертационния труд на тема „Кризисно управление и ситуационно поведение на човешкия фактор“ са оригинални и не са взимствани от изследвания и публикации, в които авторът няма участие.
2. Представената от автора информация във вид на копия на документи и публикации, лично съставени справки и други съответстват на обективната истина.
3. Резултатите, които са получени, описани и/или публикувани от други автори, са надлежно и подробно цитирани в библиографията.

Дата: 12.02.2020 г.

гр. Свищов

Подпис:

Снежина Захариева Иванова