



**ФОНДАЦИЯ
„МОДЕРНО ОБРАЗОВАНИЕ И
НАУКА”**

***ОРГАНИЗАЦИОННО УПРАВЛЕНИЕ
НА СТРУКТУРИТЕ НА
ГРАЖДАНСКОТО ОБЩЕСТВО В БЪЛГАРИЯ***

Клара Димитрова

2009

ПРОЕКТ

**„ИНТЕГРИРАНА ПРОГРАМА ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА
КАПАЦИТЕТ НА НПО ЗА ЕФЕКТИВНО
ПАРТНЬОРСТВО С ДЪРЖАВНАТА
АДМИНИСТРАЦИЯ”**

**ОРГАНИЗАЦИОННО УПРАВЛЕНИЕ
НА СТРУКТУРИТЕ НА
ГРАЖДАНСКОТО ОБЩЕСТВО В БЪЛГАРИЯ**

НАРЪЧНИК

**Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на
Оперативна програма „Административен капацитет”,
съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския
социален фонд.**



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Този наръчник се издава в рамките на проект **„Интегрирана програма за изграждане на капацитет на НПО за ефективно партньорство с държавната администрация”**,

Договор № 08-23-152/С/ 27.08.2008 г., който се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет”, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

Изложените в този материал възгледи са на Фондация „Модерно образование и наука” и по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейската комисия.

ВЪВЕДЕНИЕ

Активното развитие на неправителствените организации и утвърждаването им като ключови фактори в обществения живот на страната има сравнително кратка история – от 1990 година насам. Техните приоритети и области на работа покриват широк тематичен диапазон: екология, икономика, образование, социални дейности, межкултурно сътрудничество, гражданско общество, работа с млади хора, опазване на околната среда и др. Развитието на гражданските организации и степента на тяхното участие в обществения живот на страната, освен публична визия и политическа воля, изискват привличането на знания и опит, финансови ресурси и управленски инструменти.

За изминалите години на политически, икономически и социален преход, структурите и механизмите на гражданското общество в България постигнаха сериозно развитие, съдействаха за натрупване на добър програмен опит и на полезни за обществото проектни резултати. Представителите на неправителствения сектор у нас вече са в състояние много умело да открият и очертаят проблемната ниша, да извлекат, както значимите за обществото цели, така и очакваните резултати при решаване на този проблем. Същевременно, проектната история на изминалото време на преход, редицата нереализирани добри идеи и пропуснати обществени ползи потвърждават, че допълнителни знания и опит са необходими както на ръководителите на структурите на гражданското общество, така и на екипите, които реализират техните стратегии и работят за постигане на техните цели.

В особено голяма степен това се отнася до неправителствените организации, ръководени от млади хора. Над 48% от общо 22 906 регистрирани сдружения с нестопанска цел на територията на страната към 2008 г. се ръководят от младежи или членовете им са млади хора до 35 години. Редица проучвания относно потребностите на тази целева група от обучение очертават необходимост от: повишаване управленския капацитет, мотивираност, гражданско съзнание на младите хора, създаване на положителен имидж на младежките структури, създаване на визия и стратегия за развитие с цел повишаване на устойчивостта и капацитета им за ефективна работа с местните власти.

Настоящият Наръчник е изготвен като практическо помагало на интегрирана програма “УПРАВЛЕНСКИ УМЕНИЯ” - образователен панел “Организационно управление”.

Основните цели на курса са:

- 1) Да въведе участниците в съвременните възгледи за функциониране на организацията, да развие техните лидерски умения и знания, да ги подготви за ефективно управление или участие в управлението на неправителствени и граждански организации;
- 2) Да въведе участниците в основните принципи на съвременното стратегическо управление на структурите на гражданското общество и да представи различни типове организационни структури;
- 3) Да запознае участниците с проблемите и техниките на управление на промяната и др.

Клара Димитрова

СЪДЪРЖАНИЕ

ГЛАВА ПЪРВА СЪЩНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО УПРАВЛЕНИЕ

Същност на управлението

Процес на управление

Управленски роли

Ръководители (мениджъри)

Тест за оценка на знанията

Въпроси за дискусия

Литература

ГЛАВА ВТОРА УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ

Какво е управленското решение

Процес на вземане на решение

Видове управленски решения

Етапи на процеса на вземане на решение

Управленски стилове при вземане на решение

Тест за оценка на знанията

Въпроси за дискусия

Литература

ГЛАВА ТРЕТА СРЕДА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Въпросът за средата на организацията

Анализ на вътрешната и външна среда на организацията

Видове обкръжаваща среда

Взаимодействие между средата и фирмата

ФОНДАЦИЯ МОДЕРНО ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА

Организационно управление на структурите
на гражданското общество в България

Тест за оценка на знанията

Въпроси за дискусия

Литература

ГЛАВА ЧЕТВЪРТА

ЦЕЛИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Какво е цел на организацията и какви са видовете цели

Технология на целеполагане

Изисквания към системата от цели

Тест за оценка на знанията

Въпроси за дискусия

Литература

ГЛАВА ПЕТА

СТРАТЕГИЯ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Визия и мисия на организацията

Какво е стратегия

Стратегическо управление

Съдържание и етапи на стратегическото планиране

Провеждане на SWOT анализ

Стратегическо позициониране

Методи за стратегическо планиране

Казус за анализ

Въпроси за дискусия

Литература

ГЛАВА ШЕСТА

СТРУКТУРА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Постановка на проблема

Характер и компоненти на организационните управленчески структури

Видове управленски структури

Препоръки за изграждане на организационно управленска структура

Тест за оценка на знанията

Въпроси за дискусия

Литература

ГЛАВА СЕДМА

МОТИВАЦИЯ

Същност на мотивацията

Мотивационен процес

Мотивационни теории

Изиквания към нестопанския ръководител

Казус за анализ

Въпроси за дискусия

Литература

ГЛАВА ОСМА

ГРУПИ И ГРУПОВА ДИНАМИКА

Какво представлява групата

Защо хората в групата са различни

Характеристики на групата

Структура е ефективност на групата

Конфликти в организацията

Конфликт на интереси в държавната администрация

Казуси за анализ

Въпроси за дискусия

Литература

ФОНДАЦИЯ МОДЕРНО ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА

Организационно управление на структурите
на гражданското общество в България

ГЛАВА ДЕВЕТА

ЛИДЕРСТВО

Същност на лидерството

Лидерски качества

Лидерството като изкуство да вдъхновяваш другите

Лидерската функция според Miller и Rice

Лидерски стилове. Вместо заключение. Бъдещето на лидерството.

Казус за анализ

Тест за оценка на знанията

Въпроси за дискусия

Литература

ГЛАВА ДЕСЕТА

ПРОМЯНА И КОНТРОЛ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Същност на контрола

Контролен процес

Промяна – същност и роля

Управление на промяната

Казуси за анализ

Въпроси за дискусия

Литература

ГЛАВА ПЪРВА СЪЩНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО УПРАВЛЕНИЕ

1. Същност на управлението

1.1. **Организационното управление** има различни аспекти на изследване и в дефинициите при неговото определяне се влага различен акцент:

- то е избор на посока, в която да се работи и да се развива организацията;
- то е въздействие на субекта върху обекта на управление, на ръководителя върху подчинения, за да се реализират избраните цели;
- то е специфичен вид дейност в икономиката и обществото;
- то е специфичен вид труд в организацията;
- то е процес във времето.

1.2. В работното определение се окрояват **основни характерни черти** на управлението:

- Ръководството на организацията трябва да формулира и осигури достигане на целите ѝ;
- В управлението се работи с и чрез други хора – в този смисъл то разпределя и интегрира усилието на всички хора, работещи в организацията;
- Управлението е онази дейност, чрез която «видимите» и «невидимите» елементи на организацията се интегрират в едно работещо цяло;
- Непрекъснато се балансира между икономичност и ефективност - управлението се стреми да постигне от една страна - максимум резултат с минимум ресурс (икономичност, ефикасност), а от друга страна – най-подходящото за организацията развитие при съществуващите условия (ефективност). Това го поставя пред непрекъснат избор;

• Трябва да се постигне най-доброто с ограничени ресурси – хора, парични средства, материали, машини и съоръжения, информация, време;

Организацията трябва да се приспособява към непрекъснато променящата се среда (цени, срокове, предпочитания на клиентите, условия за конкуренция, нормативни актове и др). Това налага управлението да следи промените в средата и да търси начин да адаптира дейността на организацията към тях.

1.3. Фирменият мениджмънт, като вид организационен мениджмънт, представлява целенасочено въздействие върху системата (фирмата), с цел привеждането ѝ в желаното състояние, зададено със съответните параметри.

Съгласно битуващите концепции фирменият мениджмънт се дели на:

- **стопански** - свързан с развитието на структурните единици, отраслите, съвкупната икономика;

- **социален** - отразяващ обществените отношения и връзки между хората в рамките на възпроизводствения процес;

- **стратегически** - ориентиран към стратегическите цели, философията и мисията на фирмата за постигане желаното равновесие между фирмата и обкръжаващата я среда;

- **тактически** - насочен към системното изпълнение на текущи дейности - основни, допълнителни и спомагателни.

При подбора на параметрите, съгласно които ще функционира фирмата, се различават:

- **макромениджмънт** - цялостното ръководство на дадено предприятие (фирма), свързано с основните цели;

- **микромениджмънт** - управлението на малка административна единица - отдел, служба, секция, бригада, чрез делегиране на пълномощия.

В структурно отношение са известни три вида (равнища) на мениджмънта:

ФОНДАЦИЯ МОДЕРНО ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА

Организационно управление на структурите
на гражданското общество в България

- **топ-мениджмънт** - най-високо равнище на управление в дадена организация, състояща се от топ-мениджър и неговите заместници (президент и вицепрезиденти);

- **мидъл-мениджмънт** - средното равнище на управление - ръководител на направления, отдели и др;

- **ловет-мениджмънт** - най-нисшите звена на управление (заместник-ръководител на отдел, ръководител секция и т.н.).

Фирменият мениджмънт е съчетание на стратегически, технологически (оперативен) или тактически мениджмънт и от усета за подобно съчетание зависи в голяма степен неговата ефективност.

2. Процес на управление

2.1. Управленският процес в своята предметна характеристика като дейност се представя като съвкупност от общоуправленски функции. Всяка организация има свой обект и субект на управление. В обекта на управление се изпълняват основните дейности според предмета на дейност на организацията – образователна, здравна, рекламна и т. н. Субектът на управление осъществява управленската дейност на организацията. От тази позиция управленските функции са форма на проявление на целенасочено въздействие от субекта към обекта на управление.

2.2. Да се управлява организацията означава:

- да се реши какво ще се стреми да постигне организацията (планиране);

- да се реши как и кога ще го направи (организиране);

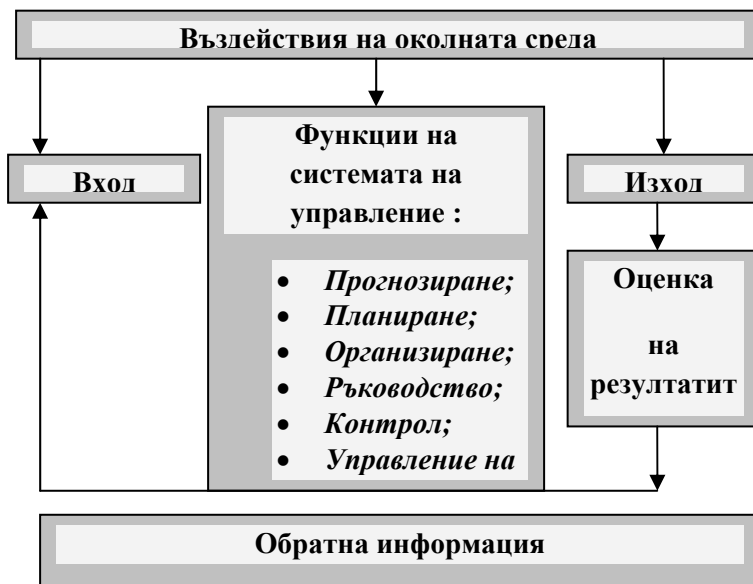
- да се реши кой и при какви условия ще го направи (най-често назовават тази дейност ръководство);

- да се прецени дали се постигат зададените цели (контрол);

- да се прецени дали трябва нещо да се промени – в целите, в плановете, в организацията, в мотивацията, в системата за контрол;

Дейностите **планиране, организиране, ръководство, контрол** се наричат основни функции на управлението (основни мениджърски функции).

2.3. Организациите са динамични системи. Тяхното поведение е свързано с влиянието на факторите на средата – фактори на входа и на изхода на управленската ситема:



Фиг.1. Управлението като система

3. Мениджърски функции

Според Питър Дракар, мениджърите изпълняват пет основни дейности: **определяне на цели, организиране, мотивиране и общуване, измерване и оценяване, развитие на хората**¹.

¹ Дракар, П. Подбрано от Дракар. София, Класика и стил, 2001.

Те обаче могат да бъдат интегрирани в три основни съставки: **функции, умения и роли**. Например, при управлението на фирмата изпълнителният директор трябва да обхване всички дейности на фирмата – транспорт, маркетинг, финанси и т.н., да разбира техниките и методите на управление /да притежава определени управленски умения/ и да разпредели задачите между своите подчинени /да делегира права, които определят ролите, които всички участници изпълняват в цялостния процес на съществуване и опериране на фирмата/.

Под функции на мениджмънта се разбира комплекс от логически взаимосвързани дейности, които се извършват от хора в управлението на организацията и са обединени от постигането на нейните цели и задачи в рамките на техните задължения.

Функциите са форми на проявление на въздействието на управляващата върху управляваната система, чрез които се постигат целите на стопанската система като цяло.

Основните функции на управлението изпълват съдържанието на управленския процес. Класификацията на функциите на управлението дава възможност да бъдат изучени и използвани пълноценно. Функциите на мениджмънта могат да бъдат класифицирани в следните основни групи:

А. Стопански – подготвителни (осигуряват ресурси-доставка, договаряне); основни (същински) – транспорт, ремонт; заключителни – реализация, маркетингови, спедиция.

Б. Управленски (общи) – действията на мениджърите за успешно реализиране на стопанските

функции. Управленските могат да бъдат класифицирани като: общи - без оглед на конкретната стопанска дейност – планиране, организиране, ръководство (мотивиране), контрол и специализирани – диспечирание, разпределение на работата между подчинените и др.

В. Специални (частни) – свързани са с позицията в организационната структура в системата (фирмата):

- оперативно управление на експлоатационната работа;
- организация на труда и работната заплата;
- осигуряване на безопасност на движението и охраната на труда;
- подготовка и преподготовка на кадрите;
- управление на материално-техническото снабдяване;
- управление на счетоводно-финансовата дейност;
- иновационна дейност и др.

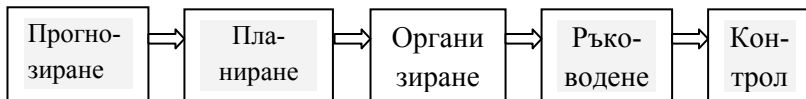
Основните функции на управление не бива да се отъждествяват пряко с конкретната работа, която се осъществява в управленските звена. Цялостната дейност по реализацията на основните функции, т.е., на процеса на управление, може да се представи като комплекс от конкретни функции. Конкретните функции на управлението представляват съвкупност от управленски задачи от една и съща функционална област. Общото за всички тези функции на управлението е, че всички те включват в по-голяма или по-малка степен петте основни функции на управлението. От всяка отделна функция може да се формира (при необходимост) отделно звено, което да я осъществява.

Независимо с какво се занимава една организация, мениджърът отговаря за прогнозирането, планирането, организацията, ръководството и контрола на дейността ѝ.

Според класическата теория на мениджмънта² разграничаваме четири основни управленски функции. Разумно е обаче към тях да добавим *прогнозирането и оценката на измененията в околната среда*, от което най-често следва изпълнението на останалите управленски функции, особено в НПО с идеална цел. И което е по-важно, поради честите и съществени изменения в околната среда тяхното прогнозиране и оценка става рутинна дейност за все повече организации.

- *Прогнозиране и оценка на измененията в околната среда;*
- *Планиране;*
- *Организиране;*
- *Ръководство;*
- *Контрол.*

Процесът на реализиране на отделните функции е представен на следващата фигура:



Фиг.2. Основни функции в мениджмънта

- *Прогнозиране и оценка на измененията в околната среда*

Честите изменения в околната среда, в която живеем и работим, вече не учудват никого. Голяма част от тях

² Виж напр. **Lussier**, R.N. Management Fundamentals. 3rd ed., Thomson South-Western, 2006.

Boddy, D. Management – An Introduction, 3rd ed., FT Prentice Hall, 2005.

произтичат от технологичните промени, които променят коренно условията за живот и работа, например, информационните и комуникационните технологии. Други изменения са резултат от мощната маркетингова обработка на потребителите и обществото като цяло, която променя представите и поведението им. Трети, са резултат на политическите (например, разширяването на ЕС) и икономическите промени (например, изнасянето на производства от Европа в Китай, Индия, Виетнам), които водят до миграционни вълни и социални процеси и изискващи адекватен отговор от обществото преди още да са възникнали държавни структури, които да се занимават с тях, или в допълнение към това, което вече се прави.

Прогнозирането и оценката на такива изменения поражда необходимостта от възникване на нови и/или разширяване на дейността на вече съществуващите НПО. От гледна точка на равнището на управление, прогнозирането е много по-характерно за висшите мениджърски равнища, където се изработва и приема мисията и стратегията на организацията, докато ниските мениджърски равнища и изпълнителските кадри са заети основно с организирането на работата и контрола.

- ***Планиране***

В класическия мениджмънт това е началната точка, от която започва процесът на управление. По дефиниция *планирането е процес на определяне на целите и на избраните начини за тяхното постигане*. Разбираемо е, че за да се организира и управлява този процес са необходими знания и умения, особено за оценка на очерталите се социално-икономически тенденции и за вземане на

адекватни решения за начина на работа на организацията. Планирането е дейност, стремяща се да подсказва бъдещи действия и насоки във фирмата. То включва определяне на целите и задачите на системата, пътищата и средствата за постигането им. Обхваща подготовка на дългосрочни, средносрочни и годишни прогнози, концепции и планове за всички дейности на организацията. Използва се за разработване на оперативни процедури и подпомага процеса на вземане на решение.

Планирането е човешка дейност и винаги носи субективен характер. Плановете, като елемент на планирането, се класифицират на:

- Стратегически - включват генерален план, определящ разпределението на ресурси, приоритети и действия за постигане на целите за определено време. Обикновено периодът е по-дълъг е една година. Съществуват планове за период от 5, 10 години и пр.

- Тактически - свързани с постигане на тактически цели и дават отговор на въпроса: как да стигнем до тях.

Основните различия между стратегическото и оперативното планиране са представени по-подробно в следващата таблица:

Таблица 1

Основни различия между стратегическото и оперативното управление

Стратегическо управление	Тактическо управление
<ul style="list-style-type: none"> • Дейност, доминирана от интересите на организацията 	<ul style="list-style-type: none"> • Социално доминирана дейност
<ul style="list-style-type: none"> • Дейност на 	<ul style="list-style-type: none"> • Дейност на

ръководителите	оперативните специалисти
• Проблем на най-високо управленско равнище	• Посредник между ръководството и заетите лица
• Изисква поливалентна подготовка	• Изисква специализирана подготовка
• Изисква се информация както за вътрешната, така и за външната среда на организацията	• Основава се предимно на вътрешнофирмена информация

/Адаптирано по **Шопов**, Д. и М. Атанасова. Управление на човешките ресурси. София, Тракия – М, 1998./

• **Организиране**

Организирането е дейност, свързана с установяване на структурата на фирмата по отношение на права, власт, отговорност и задачи. Обхваща формирането на предприятието, фирмата или стопанската система - управляващата, управляваната, техническата, технологическата, трудовата и икономическата система.

Под организиране разбираме още *процеса на разпределяне и координиране на задачите и предоставяне (алокиране) на необходимите ресурси за тяхното изпълнение*. Доста просто като дефиция и много трудно за осъществяване в реални условия. Трудността произтича най-вече от необходимостта да разпределяме задачите така, че изпълнението на всяка от тях да прелива плавно в следващата, която не може да започне преди да е завършила предната и се изпълнява в повечето време от други структури (сътрудници). Плавността е изискване, което

ФОНДАЦИЯ МОДЕРНО ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА

Организационно управление на структурите
на гражданското общество в България

произтича както от необходимостта за оптимално използване на ресурсите, например, график за използване на транспортните средства, така и от необходимостта да не се губи времето на сътрудниците в изчакване да завърши предходната задача. Изчакването винаги демотивира хората и е особено вредно когато се работи с доброволци или сътрудници с ниско заплащане (работещи за каузата), които възприемат изчакването като прахосване на ценно за тях време поради лоша организация на мениджъра.

Важен елемент от организацията е *подборът* на подходящ(и) екип(и) от сътрудници, които могат добре да работят заедно, както и тяхното *обучение и оценка на извършваната работа*. В случаите на съчетано използване на неплатени сътрудници и такива на трудов договор се изисква разработването на различни критерии и схеми за контрол и оценка на приноса им към изпълняваните задачи.

- ***Ръководене (лидерство)***

Ръководството (координирането) - обхваща насочването на подчинените. Осигурява съгласуваност между различните участъци в хода на функциониране на системата, стремеж за осигуряване на оптимални количествени и качествени взаимоотношения. Ръководството осигурява директното реализиране на взетите решения. Тук влизат и концепциите за комуникациите, мениджърското поведение и дейностите по награждаване и наказване. Това е най-видимата част от мениджмънта, поне ако се съди по филмите на историческа и военна тематика, и включва ръководенето на сътрудниците в извършването на техните задачи и на организацията като цяло. Ръководенето можем да определим като *процес на въздействие върху*

сътрудниците за тяхното мотивиране и координация за извършване на съответна планирана работа. Бихме могли да кажем, че става дума за поставяне и изясняване на целите и задачите пред сътрудниците и тяхното мотивиране да извършат необходимото за постигането на тези цели. По-нататък ще се спрем специално на тези въпроси.

- ***Контролиране***

Контролирането обхваща разработване, внедряване и използване на система за установяване на съответствието между протичането и развитието на производствения процес и плановете, стандартите, нормативите и инструкциите, разработването и внедряването на система за проверка на изпълнението на решенията.

В много случаи планираните работи се изпълняват в условия, които са далеч от идеалните, а и в много случаи по една или друга причина сътрудниците на организацията не дават желаното качество в работата. Второто обстоятелство е валидно в силна степен за НПО, които използват нископлатени или въобще неплатени сътрудници. В същото време, очакванията към качеството на обслужване при личен контакт и въобще към качеството на работа на такива организации са много високи, понеже се предполага, че заетите в тях са силно мотивирани хора. Балансът между обществените очаквания за качеството на работата и това, което реално се предоставя, се постига чрез разумен контрол, обратна връзка и въздействие за постигане на набелязаните цели, в т.ч., по отношение на работата на всяко звено и сътрудник. Ясно е, че това е отново първостепенна задача на мениджъра и основна функция в мениджмънта.

4. Ръководители (мениджъри)

4.1. Ръководителите са тези официални длъжностни лица в организацията, на които е възложено (имат права, задължения и отговорности) да управляват цялата организация или част от нея.

Основните задачи на мениджмънта, респективно на мениджъра, са свързани с необходимостта от осигуряване на дейността на организацията за постигане на определените цели в условия на непрекъснати изменения в околната среда. От своя страна това означава, че мениджмънтът следва да осигури непрекъснато протичане на процеси на промяна в самата организация в съответствие с измененията в околната среда. Технически погледнато, мениджърът трябва да осигури осъществяването на посочените по-горе функции като управлява по най-добър начин разполагаемите ресурси за постигане на съответните цели.

Бихме могли да класифицираме мениджърите по още един признак: характер на изпълняваните задачи. Най-общо можем да ги разделим на висш мениджмънт, функционален мениджмънт и мениджмънт на проекти. Характерно за висшия мениджмънт е, че принадлежащите към него отговарят за цялата организация или за няколко подразделения с различни функции. Функционалните мениджъри отговарят за изпълнението на една от четирите основни функции във всяка организация, маркетинг, финанси и счетоводство, производство и управление на човешките ресурси. За функционални мениджъри се приемат и ръководителите на конкретните отдели в организацията. Проектните мениджъри координират работата на

сътрудници и други ресурси от различни отдели с цел изпълнение на нова, сложна задача.

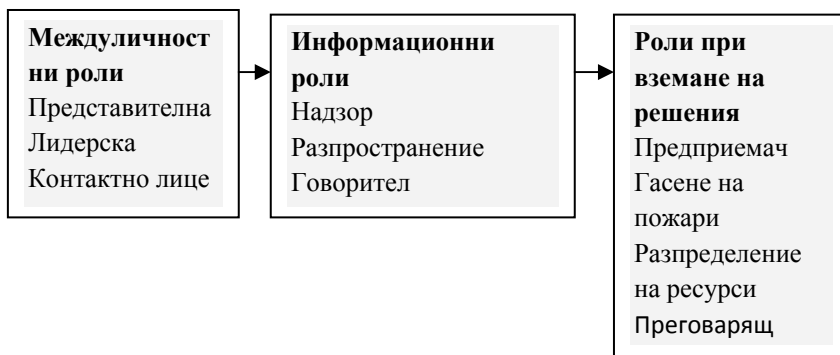
В НПО с фокус върху проблемите на ромското население мениджърът на проект може да отговаря, например, за разработването на нова програма за обучение на деца в предучилищна възраст с цел по-лесното им адаптиране към изискванията на началното училище. При изпълнение на тази задача (проект) той следва да координира дейността на сътрудници от различни отдели, които си имат функционални ръководители, например, Маркетинг мениджър, но следва да работят и като пълноправни членове на екипа по проекта.

4.2. Основни мениджърски роли

Всеки мениджър ежедневно влиза в различни роли при осъществяване на мениджърските си функции. Можем да определим мениджърската роля като *необходимо превъплъщение при изпълнение на съответната мениджърска функция и конкретна задача* или *като очаквано поведение в дадена ситуация*. Хенри Минцберг³ (1973) описва десет мениджърски роли, които групира в три категории:

- *Междупersonностни роли;*
- *Информационни роли;*
- *Роли при вземане на решения.*

³ **Mintzberg**, H. The Nature of Managerial Work. NY, Harper & Row, 1973.



Фиг.3. Мениджърски роли по Минцберг

Междупличностни роли

Включват *представителната* роля (например, представянето на Астра Зенека като организатор на кампанията срещу рака на гърдата в мероприятията на Българския Форум на Бизнес Лидерите); *лидерската* роля, когато мотивират, обучават, въздействат по друг начин върху сътрудниците на организацията за изпълнение на нейните цели и накрая, те изпълняват и роля на *контактно лице* (например, когато се срещат с трети лица извън тяхната организация или сектор, за да получат информация или да осигурят благоприятно отношение към задачите и плановете на НПО).

Информационни роли

Информационните роли включват *надзор*, *разпространение на информация*, в т.ч., разпореждания и оценки и функцията на *говорител* на организацията/структурата. На практика, всеки мениджър ежедневно осъществява надзор върху изпълнението на задачите, например, как се обслужват клиентите или

посетителите. Разпространението на информация може да се илюстрира с изпращането на е-мейл по даден въпрос с копия до всички заинтересовани лица. Мениджърът е говорител на организацията, когато комуникира с лица извън нея. Тази му роля произтича от възприемането на казаното от него като ангажимент или становище на организацията по обсъждания въпрос.

Роли при вземане на решения

Включват *предприемаческа роля*, „гасене на пожари”, *разпределение на ресурси* и роля на *преговарящ*. *Предприемаческа* роля се изпълнява в случаите на иновация и подобрения в работата на организацията. Най-често това става в резултат на разкрити нови тенденции в измененията на околната среда, които дават възможност за допълване на профила или дори за нов профил на НПО, или при налагащи се промени в резултат на сигнали от контрола на изпълняваните дейности. „Гасене на пожари” е ролята, която се изпълнява при възникнали конфликти на междуличностно равнище или между звената на организацията, както и при проблеми с партньорска или финансираща организация. *Разпределението на ресурси* може да е инспирирано от най-различни неща – от разпределението на средствата в бюджета на организацията по дейности, звена, месеци и т.н., от разпределението на сътрудниците по стаи, а в тях – кой да стои по-близо до прозореца и кой да получи новия компютър и т.н. Ролята на *преговарящ* се играе, например, когато се представлява организацията или отдел в нея, в разговори за поемане на нови отговорности или получаване на нови ресурси, при което другата страна има предварителни условия.

Така изведените роли имат важно значение за успешното управленско поведение. Освен посочените роли, един ръководител следва да притежава умения – технологични, хуманитарни, диагностични, прогностични и пр., да има вяра в собствената си ефективност, емоционална интелигентност и пр. (Вж. Фиг. 4.).



Фиг.4. Модел на управленско поведение в организацията

5. Тест за оценка на знанията

Да управляваш означава да водиш нестопанска организация към нейната цел, като извличаш максимално възможностите от всички ресурси:

- Вярно
- Невярно

Всеки ръководител прави много неща, които не са управление:

- Вярно
- Невярно

Ролите по вземане на решение са следните, с изключение на:

- Разпределител на ресурси;
- Лидер;
- Разпоредител на ресурси;
- Предприемач;
- Посредник.

Предназначението на планирането е:

- Да изгражда имиджа на организацията;
- Да определи отношения между подразделенията в съответствие с посочените задачи;
- Да се прави отчетност по периоди и да се правят изводи;
- Да се извършат промени в съответствие с измененията на средата.

6. Въпроси за дискусия

- Защо управлението е цикличен процес? Кога завършва един цикъл и започва друг?
 - Как се реализират функциите на управление във времето?
 - Какви са разликите между стратегическото и оперативното управление на човешките ресурси?
 - Какви умения трябва да притежава един ръководител и как тези умения се свързват с ролите, които той изпълнява?
 - Какви са особеностите на управление в нестопанската организация?

• Какви са съвременните предизвикателства при управлението в структурите на гражданското общество? Посочете и анализирайте примери от Вашата практика.

7. Литература

- **Дракър**, П. Мениджмънт – предизвикателствата пред 21 век. София, Класика и стил, 2000.
- **Дракър**, П. Подбрано от Дракар. Класика и стил, София, 2001.
- **Проданов**, В. Гражданското общество – аргументи на умерения оптимист. София, Ръкопис, 2000.
- **Университет** за национално и световно стопанство. Сборник доклади. Управленски, информационни и маркетингови аспекти на икономическото развитие на балканските страни. София, ноември, 2006.
- **Хофстеде**, Х. Култури и организации. Софтуер на ума. София, Класика и стил, 2001.
- **Anchaier**, D. Managing non-profit organizations: Towards a new approach. Civil Society Working Paper 1, January, 2000.
- **Lussier**, R.N. Management Fundamentals, 3rd ed., Thomson South-Western; 2006.
- **Boddy**, D. Management – An Introduction, 3rd ed., FT Prentice Hall, 2005.
- **Mayo**, A. The Human Value of the Enterprise, London, Nicholas Brealey, 2003.
- **Mintzberg**, H. The Nature of Managerial Work. NY, Harper & Row, 1973.
- **Palacios**, M. Human Capital. Instruments for Higher Education. Cambridge University Press, 2002.

ГЛАВА ВТОРА

УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ

1. Какво е управленско решение

Понятието „решение” е твърде широкоаспектно, в най-общ вид то представлява избор на алтернатива. Необходимостта от решение се поражда от наличието на проблем. Той представлява неразрешен въпрос. При съществуването на проблемна ситуация е налице потребността от промяна.

Управленските решения са разновидност на решенията въобще. Те имат редица последици - икономически, социални, политически и други, т.е. взетото решение засяга интересите не само на този, който го е взел, но и на всички, които зависят от него. Затова отговорността е голяма.

Изработването на управленски решения е най-същественият момент в процеса на управление. Да се управлява означава непрекъснато да се вземат управленски решения за отстраняване на проблеми. Управленското решение е свързващо звено между управляващата и управляваната подсистема. То може да бъде в усна или писмена форма.

Най-същественото, което отличава управленските решения от всички други решения е, че те са изградени на базата на властта. Следствие на това взетото от управляващите решение е задължително за подчинените.

За да се пристъпи към изработване на управленско решение са необходими следните условия:

- Да е на лице проблем;

ФОНДАЦИЯ МОДЕРНО ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА

Организационно управление на структурите
на гражданското общество в България

- Да съществува вариантност в изходите от ситуацията;
- Да съществува лице, което да има право да взема управленско решение;
- Да има изградена система от критерии, въз основа на които да се избере оптималният вариант;
- Да се създадат необходимите условия за реализиране на управленските решения.

За да отговарят на действителността и за да изпълняват предназначението си, управленските решения трябва да отговарят на определени изисквания. Някои от тях са: обоснованост, целенасоченост, своевременност, краткост, икономичност, мобилност, правомерност, коректност, комплексност, измеримост, ресурсообвързаност, научност и др.

Управленско решение се взема тогава, когато е налице проблемна ситуация. Ръсел Акоф я дефинира по следния начин:

Под проблем разбираме ситуация, която отговаря на три условия:

- Този, който взема решението (индивид или група) има възможност да избира измежду няколко съществуващи и изпълними варианта;
- Този, който взема решението изпитва колебания кой вариант би трябвало да избере;
- Направеният избор може да има значими последици.»

2. Процесът на вземане на решение

Процесът на вземане на решения е много важен елемент в мениджмънта на всяко предприятие/организация. Необходимо е ръководителят и внимателно да разпределя,

регистрира и анализира управленските ситуации и възникващите с тях проблеми.

Ситуацията е конкретно състояние на съответната система, процеса или явлението. Ситуацията се характеризира със следното:

- Ситуацията е винаги фиксирана, точно определена по време и място, където се проявява;
- Ситуацията може да бъде наблюдавана, анализирана и оценявана;
- Ситуацията носи със себе си информация по определени показатели;

Проблемната ситуация е такова състояние на фирмата/организацията, което не отговаря на нейните основни цели и интереси.

Проблемните ситуации възникват на всички равнища на мениджмънта:

- На работното място, където активен елемент е работникът;
- В участъкът, където активен елемент е трудовият колектив;
- В предприятието, където активен елемент са мениджърите;
- В националната икономика, където активен елемент са ръководители-специалисти от най-високо равнище – подотрасли и отрасли.

Възникването на проблемни ситуации в предприятието насочва ръководителя към вземане на точно определени управленски решения, примерни такива са посочени в следващата таблица.

Таблица 1

Примери за проблемни ситуации в организацията

<p>Проблеми на цялата организация</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Поява на нов силен конкурент • Трайно влошаване на икономическите резултати, масови недоволства на клиенти • Загуба на голям клиент • Производствена авария • Унищожаване на продукцията (кражби, бедствено положение) • остарели продукти
<p>Маркетингови проблеми</p>	<ul style="list-style-type: none"> • По-слаби продажби в сравнение с конкурентите • Неточни очаквания на пазара • Трудно продаваеми продукти от асортимента • Големи маркетингови разходи с нисък резултат • Предложените цени не съответстват на нагласата на потребителите
<p>Кадрови проблеми</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Недостиг на квалифицирани кадри • Ниска производителност на труда • Допуснато ниско качество на услугите
<p>Финансови проблеми</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Фирмата дължи сериозни суми на доставчици • Фирмата има да получава сериозни просрочени плащания от клиенти • Фирмата се е ангажирала с няколко кредита, които трудно покрива • Фирмата се е ангажирала с мащабни инвестиции, които трудно финансира

Производствени проблеми	<ul style="list-style-type: none"> • Техниката е стара и често се поврежда • Технологиата е остаряла и не могат да се произведат конкурентни изделия • Ниска технологична дисциплина на персонала • Качеството на суровината не съответства на изискванията
-------------------------	---

3. Видове управленски решения

Съществува голямо разнообразие от управленски решения. Те могат да се класифицират въз основа на различни критерии:

- Според проблемите, за които се отнасят - програмирани и непрограмирани решения;
- В зависимост от начина на тяхното вземане - индивидуални и групови решения;
- Според степента на информационната осигуреност – сигурни, рискови и несигурни решения;
- Според степента на значимост – стратегически, тактически и оперативни решения;
- В зависимост от методиката за изработване – научнообосновани и интуитивни;
- Според сферата на действие - икономически, технически и социални;
- Според степента на повторяемост - решенията са рутинни и творчески;
- В зависимост от равнището, на което се вземат - висши, средни и нисши решения;
- Според посоката на въздействие - вътрешни и външни решения;
- Според степента на конкретизация - общи и конкретни;

- Според мащабността си - комплексни и частични;
- Според формата на изразяване - усни, писмени и електронни решения.

Основните типове решения могат да се представят в следната таблица:

Таблица 2

Видове управленски решения

	Стратегически	Управленски	Оперативни
Същност на проблема	Разпределение на ресурсите	Развитие на ресурсите	Разпределение на ресурсите по функционални области. Съпоставяне на плановете и използването на ресурсите. Ръководство и контрол.
Ключови решения	Цели, приоритет и стратегии	Организация: структуриране на информацията, пълномощията и отговорността. Структура на използване на ресурсите. Придобиване и използване на ресурсите.	Оперативни цели и задачи. Мониторинг и контрол

ФОНДАЦИЯ МОДЕРНО ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА

Организационно управление на структурите на гражданското общество в България

<p>Основни характер и-стики</p>	<p>Централиз и-рани решения, незнание на част от информац и-ята, решени- ята не се повтарят, решенията не водят до поява на подобни решения</p>	<p>Конфликт между стратегия и текущи дейности, между лични и организационн и цели. Силна заимозависимос т между икономически и социални фактори. Решенията се приемат според възникването на проблемите.</p>	<p>Децентрализи ране на решенията. Риск и неопределенос т. Повторяеми решения. Голям обем на приемани решения. Сложността на решенията води до вътрешна оптимизация.</p>
---	---	--	--

Таблица 3

Примери за решения, типични за всяка основна функция на управление

<p><i>Плани- ране</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Кой е нашият бизнес и към какви потребности е насочен • Какви продукти/услуги ще предлагаме • През тази и следващите години ще правим ли инвестиции в нови продукти • Какви ще бъдат източниците на финансиране на дейността ни • Какви приходи очакваме • В какви географски райони ще работим • Какви кадри са ни нужни (по специалност и квалификация)
-------------------------------	--

<p><i>Организи-ране</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Къде ще бъдат производствените ни помещения и складове • Какви управленски длъжности са ни необходими и каква ще бъде дейността им • Какви решения ще има право да взема всеки ръководител • Кой на кого ще бъде подчинен • Какви управленски звена ще имаме • Кога ще се изпълнява всяка производствена и управленска дейност
<p><i>Мотиви-ране</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • При какви условия нашите кадри биха работили добре • Системата на заплащане съответства ли на работата, която вършат кадрите • Те удовлетворени ли са от работата си и от заплащането • Как да повишим производителността на труда • Удовлетворението на персонала свързано ли е с реализация на целите на фирмата • Как да привлечем квалифицирани кадри
<p><i>Контрол</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Какво ще контролираме във фирмата • С какви показатели ще измерваме резултатите от работата на фирмата • Кой ще има право да контролира и какво • Успяваме ли да постигнем целите си • Ако не сме успели достатъчно, то защо това е така и какви промени трябва да направим

4. Етапи на процеса вземане на решение

Хората вземат решения, но не всички те са управленски. Управленското решение е целенасочено волево

ФОНДАЦИЯ МОДЕРНО ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА

Организационно управление на структурите
на гражданското общество в България

действие на лицето или колективния орган с делегирани права да направи собствен избор на нови насоки на действие с цел постигане на целите и задачите на фирмата. Практиката показва, че съществуват няколко етапа в процедурата на вземане на решение:

Разпознаване и определяне на проблема - процесът на решение на проблема започва от момента на неговото разкриване. Проблемът възниква винаги в дадена конкретна ситуация и се разкрива чрез анализ на ситуацията, т.е., установяват се симптоми, подсказващи наличието на проблем. Той може да бъде разкрит своевременно в момента на неговото зараждане или след като е съществувал продължително време.

Диагноза на проблема – основната задача е точната формулировка на проблема. Това е сложна, отговорна и трудна задача. Дори когато формулировката е очевидна, системното му изучаване може да доведе до съществено уточняване или до радикално изменение на неговата формулировка.

Формулиране на ограничения и критерии – при вземане на решения съществуват ограничения като: ресурси, законодателни, етични, ограничени пълномощия и др. Ограниченията варират в зависимост от ситуацията и от конкретните мениджъри, които определят ограниченията. Мениджърът определя и критериите, по които се взема решение, т.е. създава се възможност за оценка на вариантите на решения.

Определяне на алтернативи за решение на проблема – след като проблемът е фиксиран, се определят алтернативи за решението му, т.е., отговор на възможните решения на проблема. Наличие на повече варианти е предпоставка за избор на по-добро решение. Мениджърите трябва да ограничат броя на вариантите до няколко, които са най-оптимални.

Оценка на алтернативите – мениджърите определят достойнствата и недостатъците на всеки вариант. Вариантите на решения се различават по размер на необходимите ресурси, резултати, срокове за съществуване. Определя се вероятността за осъществяване на всяко възможно решение.

Избор на алтернативи – вземат се предвид осигуреността с ресурси, вероятността от изпълнение на решението в срок. Избира се дали ще се оценява по един или повече критерии.

Реализация на решението – то се довежда до знанието на изпълнителите и трябва да е съобразено с тяхната квалификация и опит, с индивидуалните им способности, с участието им при вземане на решение и др. Необходимо е служителите да знаят целта на решението и причините, които го налагат.

Обратна връзка – осъществява се контрол върху изпълнението на решението, сравняват се резултатите на изхода с входящите. При констатиране на отклонения от първоначалните предписания възниква отново проблем, изискващ ново решение.

За да се осигури ефективно изпълнение на решението е необходимо процесът на неговата реализация да бъде конкретизиран във времето и пространството. Това означава, че общият краен резултат трябва да бъде разделен на частични задачи, които могат да бъдат решавани в по-крайни срокове.

5. Методи за вземане на управленски решения

Мозъчна атака – основава се на принципа, че хората могат да бъдат стимулирани за по-голямо творчество чрез събирането им в група и създаване на условие за свободна обмяна на мнения. Целта е да съберат колкото е възможно повече идеи и решения за даден проблем. Всеки изразява

мнението си без никакви ограничения, не се допуска критика на другите мнения тъй като се предполага, че и най-нетрадиционната идея може да доведе до решаването на проблема. Не се допуска също даването на оценка за изказаните мнения. Важно за този метод е нито един от участниците да не бъде експерт в дадената област, за да не смуцава останалите. При критични ситуации се използва разновидност на мозъчната атака-Модел 635. Разликата се свежда до това, че идеите се предлагат писмено под формата на кореспонденция или по време на съвещание. За намиране на решение се ангажират 6 експерта, всеки от които на отделен лист трябва да напише за 5 мин. 3 предложения. След приключване на този етап участниците си разменят листовите и се запознават с вече описаните варианти за решения, а после написват нови 3 предложения. Процесът на регистриране продължава дотогава, докогато цикълът се затвори и 6-те участника са обработили и 6-те работни листа. След 1-я цикъл може да се направи рекапитулация на идеите и те се оценяват в един по-общ план. Всеки участник класифицира предложенията по важност и по-нататъшното пресяване може да се осъществи чрез свободна дискусия или чрез мозъчна атака. Предимствата на този метод се свеждат до неговата експедитивност, икономичността и проблема който трябва да се реши.

Метод 66 – Той се използва когато участниците в дискусията са повече хора. Оформят се групи от по 6 човека, в рамките на които се провежда обсъждане чрез мозъчна атака. Резултатите от решенията на всяка група се протоколират в кратко изложение. След което на общо събрание на всички участници те се обсъждат.

Метод „Делфи” – Разработен е за целите на дългосрочното планиране. Той не позволява на група експерти да обобщят представата на всеки от членовете ѝ, а да уточнят мненията на основата на взаимодействието с другите експерти. Всеки от участниците изпраща мнението си по пощата за оценка на изследвания обект, мненията са анонимни и не се разгласяват персоналните оценки на всеки експерт. Дава им се само средната оценка и показател за съгласуваност на оценките, чиято стойност се задава предварително. Съществени недостатъци са неговата тромавост и продължителността му, това, че между експертите няма контакт, спомага всеки един от тях да поддържа своята оценка въпреки аргументите на „невидимите” други. За да се избегнат някой от недостатъците, се използва метод наречен „Мини Делфи”.

Метод „Синектика” – Използва се както за изясняване на проблемни ситуации, така и за решаване на възможни проблеми. Съдържа три етапа:

1-ви етап: Анализ на проблема формулиран от лидера на групата.

2-ри етап: Всеки участник от групата формулира своя проблем и той се обсъжда от всички.

3-ти етап: Всички обобщения се подлагат на интензивно обсъждане, в което участва и експерт, който помага на групата за вземане на по-добро решение.

Метод „Черната Кутия” – Решението на даден проблем се осъществява посредством анализ на конкретната ситуация, която е подбрана така, че участниците в дискусиата да засегнат по косвен път проблема. Задават им се въпроси от рода на „Как би се решил проблема при тези

или онези обстоятелства”, «към какво би довела дадената ситуация» и др.п.

Метод на сценария – Чрез него се прави опит да подробно да се опишат последиците от събития с определена вероятност към предсказаното крайно състояние или обратно - възможните последиствия.

Основни стиллове при вземане на решение:

- **Класически американски мениджмънт**

Мениджърският стил е съвкупна характеристика на подходите, методите и структурите, използвани за усъвършенстване на управлението.

Както няма универсално лекарство, така няма и универсален метод за управление. В трудовете си „Управление на предприятието“ и „Основи на научното управление“ Тейлър обобщава практическите методи за научно управление, като призовава администрацията да поеме организаторската дейност, а на работника да се възлагат само изпълнителски функции. В основата на теорията е максимата „Подходящия човек на подходящото място“ и „високата заплата осигурява поевтиняване на продукцията“ (касае се за заплатата на първокласния работник).

Тейлър и неговите последователи – Х.Гант, семейство Джилберт, Х.Форд и други - са получили названието "класици" и са основоположници на класическия мениджмънт.

Класическият подход, олицетворен чрез научното управление, преодолява «казармено-командните подходи», като издига ново виждане за ролята на човека в

производството чрез рационална ориентация на неговото поведение.

Неокласическият подход е продължение на класическия американски мениджмънт с концепцията си за „груповия“ (социален) човек. Този подход е потвърден от т.нар. Хоуторнски експерименти, установили влиянието на работната среда върху работника. Главен експериментатор е Е.Мейо. Основните идеи на тази школа са да се постигне социална хармония между работещите чрез изграждане на социално-адаптивни механизми чрез нов тип приспособяващо се общество.

Сравнението на двата подхода показва, според Тейлър, че за нормалното функциониране на организацията е необходимо изпълнение на предписанията и ръководството, а според Мейо, е необходимо сътрудничеството между хората, което превръща предприятието в „организационен айсберг“ с две части: **надводна**, изградена от формални (видими) аспекти - цели, технология, структура, умения, финанси; **подводна** - от неформални (невидими) аспекти – отношения, ценности, чувства, взаимодействия, групови норми.

Съвременният (професионален) американски мениджмънт започва, условно казано, в средата на века, за да се превърне в основен инструмент за функционирането, успеха и оцеляването на фирмите. Характерни негови черти са:

- управление чрез ценности, а не чрез цели;
- ефективността процъфтява чрез честност и почтеност;
- хората се стремят към съвършенство, предразположени са за работа и очакват признание;

- отношението между шефа и подчинените е демократично и последните питаят любов и уважение към него;

- нова роля на организацията;
- сътрудничеството във формалните организации

- **Специфика на японския мениджмънт**

Японският мениджмънт се развива след Втората световна война и е основа на японското „икономическо чудо“. Японският мениджмънт може да се характеризира с най-ценните приноси, които притежава: нетрадиционен и нетехнократен подход към човешкия фактор, производство на материални ценности и усъвършенстването на управлението на производството. Конкретните характеристики на японския мениджмънт се дават в труда на теоретика У. Оучи, наречен „Теория Z“.

Основните моменти на японския опит в областта на мениджмънта са:

- пожизненият наем (доживотното наемане) на работниците и служителите в големите японски компании (почти 30% от работната сила), поставящ постоянните работници в привилегировано положение (сигурна работа, ръст на доходите, социални осигуровки, любима работа);

- принцип на „старшинство“, осигуряващ повишение на заплатата най-вече от стажа, равнището на квалификация (длъжностното издигане) и резултатността на труда;

- специфичната подготовка на кадрите (принципа на белия лист, върху който само фирмата може да пише, (т.е., обучава), която е предпоставка за задължителното редовно повишение на квалификацията на работниците като им осигурява длъжностно придвижване;

- принцип на ротацията (въртележката) или планомерното преместване на кадрите по всички звена на структурата, за да си намерят мястото и превърнат работата си в хоби;

- система на хоризонталната координация, състояща се в разгънатата мрежа на специални органи (съвети и комитети) на всяко равнище на управление на корпорацията;

- специалната роля на щабните органи, в задачата на които влиза подготовка и разработка на решенията от свободен характер, определящи политиката на фирмата като цяло;

- процедурите по вземане на решение, отличаващи се както с продължителната и всеотрипанна подготовка, така и с изключително бързата му реакция;

- система за управление на материалните потоци по метода „точно навреме“ (Just in Time) - на японски „Кан бан“;

- система за тотално управление на качеството – TQC;

- въвличане на работниците в „кръжоците по качеството“, с оглед предоставяне информация за системата на тоталното качество, усъвършенстване на технологията на производството, развитие на изобретателството, пълно развитие на кооперацията на труда.

- **Съвременен европейски мениджмънт**

Характерно за европейския мениджмънт е, че той се развива във време и условия, в които господства традицията, свързана с индустриалното общество. Безспорно е влиянието върху него на американския и японския мениджмънт.

Съвременният европейски мениджмънт води началото си от експериментите във Франция и Великобритания върху

петролната промишленост. Той възимства от идеите на световния мениджмънт, а неговите постижения са:

Проектът "Гласиър" (Великобритания) - предложил нови концепции и методи за структура на организацията, като:

- възлагателен подход - опит за реалистична оценка на ситуацията във от релацията „Теория X - теория Y“;
- анализ на властта, с цел уравнивесеяване на силите и претенциите;
- модел на фирмата по подобие на малко демократично правителство с присъщите му структури и отговорности.

Споразуменията във Фоули (Великобритания) - седалището на рафинерията „Ессо“, поставили началото на ефективното взаимодействие между работодатели и профсъюзи по отношение на производителността на труда, около които се решават редица въпроси за трудовите отношения, политика в областта на заплащането, задължения на преките началници;

Значителен принос в теория на управлението имат **представителите на немската индустриална социология Х. Керн и М. Шуман.** Според тях е необходима такава социална промяна, която да замени разделението на труда и специализацията с интеграцията и цялостността на трудовите функции.

Нов подход в посока на стопанското управление е **изследването на операциите**, подпомагащ ръководството да определи по научен път политиката и действията си. Основни акценти са: формулиране на модела, оценка степента на ефективност, необходимост от решение, съобразено с пазара, доказване реалността на модела.

Като цяло съвременният европейски мениджмънт защитава позициите на класическия мениджмънт.

8. Тест за оценка на знанията

Всяка функция на управлението се реализира чрез множество решения

- Вярно
- Невярно

Първата стъпка в процеса на вземане на решение е да изберат варианти за действие

- Вярно
- Невярно

Трябва да се разработят алтернативни решения за всеки един проблем

- Вярно
- Невярно

Когато един ръководител разполага с компютър, той очевидно взема програмирано решение

- Вярно
- Невярно

9. Въпроси за дискусия

- Какво е управленско решение?
- Как се отразява рискът например във време на криза при вземане на управленски решения?
- Какво представлява интуитивното вземане на решение?
- Какви видове управленски решения познавате?
- Какви стилове за вземане на управленски решения съществуват в практиката на нестопанските организации?

10. Литература

- **Станчева**, А. Основи на управлението. Стено, Варна, 2003.
- **Chapman**, A. Katherine Benzinger-personality assessment, thinking and working styles. 2001.
- **Chapman**, A. Donald Kirkpatrick's Learning Evaluation Model. 1995.
- **Loewenstein**, G. The Psychology of Curiosity: A Review and Reinterpretation. Psychological Bulletin, 116 (1), 1994, 75-98.
- **Taylor**, Fr. The Principles of Scientific Management. Modern History Soursboo, 1911.
- **Wilson**, E. Consilience: The Unity of Knowledge. NY, 1998.

ГЛАВА ТРЕТА

СРЕДА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

1. Въпросът за средата на организацията

Основните мениджърски функции не се осъществяват в идеална среда – нито външна, нито вътрешна. Много по-добра представа за тяхната сложност се получава, ако представим по подходящ начин и околната среда, в която функционира съответната организация, в нашия случай НПО с идеална цел.

Мениджмънтът следва да осигури пълно отчитане на вътрешните фактори при пълно съобразяване с външните. Например, мениджърът следва да отчита културните норми в страната и в групата на бенефициентите (външни фактори), като прави всичко възможно да промени институционалната (фирмената, на НПО) култура така, че да се осигури постигането на целите ѝ при минимални необходими разходи. Същото се отнася и до процедурите и организационната структура на организацията. Те следва да се оптимизират за изпълнение на задачите на организацията при отчитане на външните и вътрешните фактори.

Очевидно е, че задачите на мениджъра на НПО по съобразяване, а където е необходимо и съгласуване на дейността ѝ с всички вътрешни и външни фактори като се осъществяват основните управленски функции, никак не е лесна работа. Именно поради това, изучаването на основите и принципите на мениджмънта е толкова важно.

2. Анализ на вътрешната и външната среда на организацията

Същностни характеристики на вътрешната и външната среда на организацията

Отчитането на множеството фактори, влияещи върху развитието на организацията, играе решаваща роля за нейните бъдещи успехи и ефективна работа. Съществени в този аспект се оказват открояващи се тенденции като ускоряване на глобализацията, изменения в демографската структура, увеличаване на безработицата, диференциация в доходите, разпространението на нови технологии, намаляване на запасите от суровини, ролята на екологичния фактор и акцент върху високото качество и перфекционизма в производството.

Външната среда се характеризира с комплексност и изменчивост, които влияят върху степента на нейната несигурност. Нейният анализ, имащ за цел да осигури гъвкавостта и устойчивостта на фирмата срещу непрекъснатите промени, се основава на базата на оценката на икономическите, обществените, политическите, екологичните и технологични тенденции на развитие, които засягат дейността на организацията. Така се определя общото състояние на сферата, в която тя функционира. Като цяло, факторите, оказващи влияние върху настоящото и бъдещо развитие на организацията, се разделят на две големи групи - с пряко и непряко въздействие.

Фактори с непряко въздействие:

1) Икономически фактор - очаквани изменения на brutния вътрешен продукт в страната, очаквана инфлация, развитие на капиталовите пазари, развитие на заетостта, склонност към инвестиране, колебания в конюнктурата, развитие на важни сектори на стопанството, развитие на международната търговия, на платежния баланс и валутния курс;

2) Технологичен фактор - тенденции на развитие на производствената технология, иновационен потенциал, степен на механизация и автоматизация, динамика на разходите, развитие на технологии - заместители, информатика и телекомуникации;

3) Екологичен фактор - осигуреност с енергийни източници, с ресурси, рециклиране, дейности, свързани с опазването на околната среда;

4) Демографски и социалнопсихологически фактор - тенденции за изменение на демографската структура в страната и сравнение с водещи страни в Европа и света, социалнопсихологически течения и черти на персонала и потребителите;

5) Политика и законодателство - глобални политически тенденции на развитие, развитие в икономическата политика, в социалното законодателство и трудовото право, влияние от страна на профсъюзите, свобода на действие на организацията.

Фактори с пряко въздействие:

1) Конкуренти (брой, големина, продукти, конкурентна структура);

2) Доставчици (брой, големина, условия на доставка);

3) Потребители;

4) Инвеститори;

5) Акционери;

6) Профсъюзи.

При изследване на факторите с пряко значение следва да се извърши анализ на отрасъла, в които се реализира организацията. Анализ на отрасъла се осъществява

съобразно модела на парадигмата “структура-поведение-изпълнение” (“модел на петте заплахи”) на Майкъл Портър:

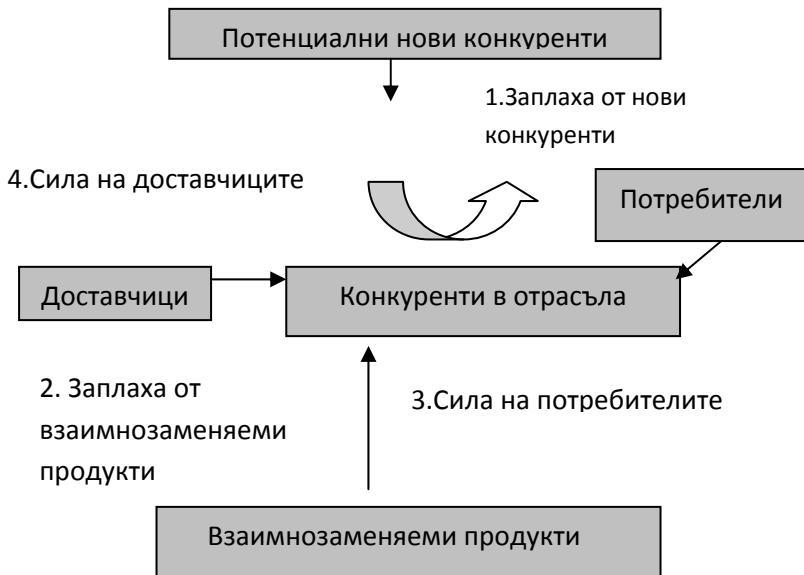
1. Заплаха от нови конкуренти в дадения отрасъл - тъй като навлизането на чужди фирми, предлагащи близка по характер и качество продукция зависи от бариерите, изградени от вече установилите се на пазара фирми и от техните ответни реакции, може да се каже, че даденият отрасъл е със сравнително свободен достъп, но и много висока степен на конкуренция спрямо качеството и цената на предлаганите услуги;

2. Заплаха от продукти-заместители - в отрасъла се наблюдава засилено присъствие на продукти-заместители (т.е., наличието на други организации, изпълняващи подобен вид дейност), но въпреки това от страна на потребителите не се забелязва повишена склонност към заместване, също така очакванията на производителите на продукти-заместители за размера на печалбата не са особено високи;

3. Заплаха от потребителите - в дадения отрасъл не се очертават подобни заплахи, от тази гледна точка той се оказва изключително благоприятен за развитието на фирмата при положение, че тя съумее да оправдае изискванията на потребителите за високо качество и продуктивност на предлаганите стоки;

4. Заплаха по линия на доставчиците - заплахата се изразява в повишаване на цените на доставяните суровини и полуфабрикати или в намаляване на тяхното количество. В този смисъл тя е заплаха на високо равнище, но това се компенсира от наличието на взаимозаменяеми източници на суровини;

5. Заплаха от съществуващи конкуренти - като цяло отразяват е изключително привлекателен за навлизането на нови конкуренти, но въпреки това конкуренцията не оказва отрицателно влияние върху равнището на неговото развитие.



Фиг.1. Модел на Портър за заплахите в отрасъла

Чрез анализа на отрасловата структура се изследва влиянието на отделните фактори върху отрасловата конюнктура. Изводът е, че даденият отрасъл е сравнително благоприятен за развитието на организацията поради относително ниското ниво на влияние на факторите върху развитието и в перспектива.

Външната (обкръжаващата) среда на фирмата е съвкупността от фактори (условия и предпоставки) от най-различно естество, които оказват пряко или косвено, положително или отрицателно влияние върху дейността на фирмата.

3. Видове обкръжаваща среда

Според признаци на класификация, средата на организацията бива:

- Социално-политическа - демографските факти, законовите рамки на бизнеса (антитръстово законодателство, правителствени разпоредби за преференции на бизнеса), международната обстановка, културните фактори (ценности, идеи, степен на образование, квалификация);

- Икономическа - дефинирана от макроикономическите условия (брутен национален продукт, бизнесциклите, кредитните условия, потребителския доход, равнището на инфлация, бюджетния дефицит, състоянието на външния дълг и т.н.);

- Технологическа - върховите технологии и технологическите иновации, неосезаемите активи на фирмата стимулират развитието на нови специфични продукти и услуги;

- Конкурентна - алтернативните форми на конкуренция, чуждестранната конкуренция, входните бариери (икономичност на размера и високите разходи на капитал), продуктовата диференциация (качество, дизайн, търговска марка);

- Регулативна - икономическото законодателство (законите за защита на конкуренцията, потребителя, индустрията и търговията, правните аспекти на ценообразуването и разпределението на продукта), контрола чрез саморегулиране, консумеризма (движението, изразяващо властта и правата на потребителя).

В зависимост от характера на въздействието външните фактори се делят на:

- Директни - упражняващи пряко и непосредствено влияние върху фирмата (доставчици, потребители, финансови институции, акционери, държавни органи, предлагане на работна сила и др.);

- Индиректни - технологически фактори, икономически условия, социално културни, политически и законови норми.

Според обхвата си външните фактори се диференцират на:

- Макрообкръжаваща среда - факторите, върху които фирмите не могат да влияят - социални, технологически и пр.;

- Микрообкръжаваща среда - факторите, върху които фирмата упражнява влияние - доставчици, потребители и т.н.

При отчитане динамиката в развитието на средата се наблюдават три нейни разновидности:

- стабилна (конвенционална) или относително неизменчива среда - преобладават фактори с постоянно действие;

- изменчива среда - с приоритет на променливите фактори, но поддаваща се на контрол;

- турболентна среда - преобладават фактори с големи и непредвидими изменения в процеса на въздействие.

Анализът на външната (обкръжаващата) среда дава отговор как фирмите се справят с непрекъснатите промени и се стремят да се адаптират към изменящите се условия на развитие.

4. Взаимодействие между външната среда и фирмата

Взаимодействието на фирмата с обкръжаващата среда се определя от множество критерии и показатели, по-важни от които са:

- Типа на фирмата - малка, средна или голяма, определя начина ѝ на действие (и взаимодействие) с конкретната външна среда;

- Стратегическите цели на фирмата (в т.ч. нейната философия и мисия) в следните области: рентабилността, производителността, пазарните позиции, развитие на

персонала, технологическите иновации, социалните взаимоотношения във фирмата и социалната отговорност;

- Сферата на дейност - диференцирано влияние на средата в зависимост от избраната сфера на дейност - производствена или свързана с услугите;

- Изборът на съответна стратегия предопределя едно или друго влияние на средата и реципрочно отношение към нея - стратегията на развитие може да се осъществи както в благоприятна среда, така и във враждебна среда, ако конкурентът е много силен;

- Рангът на отделния мениджър - топ-мениджърите отговарят в най-голяма степен за взаимодействието със средата, затова на тях се пада отговорността за стратегическия мениджмънт на фирмата.

Стимулиращото влияние на външната (макрообкръжаваща) среда означава посочените групи фактори да оказват продължително позитивно въздействие върху фирмата.

Ограничаващото влияние на средата намира израз в поредица от ограничителни мерки (забрани, санкции, входни бариери и др.), които налагат отделни обединения и съюзи или съответни елементи на микрообкръжаващата среда – акционери, некомпетентно ръководство, лоши взаимоотношения между ръководството и персонала и т.н.

Влиянието на външната и вътрешната среда (банки, кредитори, наемодатели и т.н.) определя и поведението на мениджърите, което се отразява директно на стила и методите на ръководство. Нарастващата комплексност на средата изисква гъвкава адаптация на мениджмънта на фирмата в посока към:

- стратегически мениджмънт, който се превръща в основен компонент на фирмения мениджмънт;

- структурни промени - темпът на промяна в средата определя темпа и посоките на реструктуриране на

организациите, обикновено в организации от „лек тип“, като по-адаптивни към нея;

- преминаване от еднолично вземане на решение към групово решение с възлагане на съответните права и отговорности за изпълнителите;

- промени в ценностната система и фирмената култура.

След Втората световна война противоборството между количеството произведена продукция и “качеството” на потреблението продължава да се развива. В резултат на него фирмите развиват нови технологии и продукти с цел да навлязат в нова пазарна ниша, осигуряваща им големи обеми продукция, но от друга страна те започват да обръщат все по-голямо внимание на външния вид на предлаганите стоки, на опаковката, на обслужването на клиента след продажбата, на дълготрайността и функционалните характеристики на стоките. В промишлените компании се създават специални структури, които започват да се занимават с изследвания на пазара, на потребителските навици и желания, с дизайн на стоките и опаковките. Така постепенно акцентът в управлението на фирмите се прехвърля от вътрешните за тях проблеми към проблемите на съобразяване с нестабилността и динамичността на външната им среда и осигуряването на бъдещи вместо текущи печалби. Нуждата от приемането на повече стратегически решения развива практиката и създава теорията на стратегическото управление и планиране. От сферата на бизнеса, то постепенно навлиза и в административното управление и структурите на гражданското общество /СГО/. Няколко основни причини могат да обяснят тази метаморфоза:

- *Промени във външната среда на СГО.* Търсенето на решения за по-рационално използване на ресурсите налага маркетинизирането на цели сектори на публичните услуги, които преди това са били монополна позиция за държавната и местна администрация – образование, здравеопазване,

ФОНДАЦИЯ МОДЕРНО ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА

Организационно управление на структурите
на гражданското общество в България

култура, битови услуги и т.н. Тяхното предоставяне се прехвърля на СГО, а единственият нормален и честен начин това да стане чрез открити и прозрачни конкурси. Това е един от начините конкуренцията в сектора да се усили, което неизбежно води до развитие на по-конкурентоспособните и замиране или отпадане на неуспешните организации от гражданския сектор.

- *Глобализацията на бизнеса и интернационализацията на живота* също поставят предизвикателства пред СГО. От национални проблемите на развитие на една малка общност стават регионални или глобални. Изграждането на една атомна електроцентрала вече не е проблем на една област или район. Той е проблем на определена част от света, защото засяга или може да има влияние върху благосъстоянието на милиони жители на планетата. СГО имат нужда да се интегрират и да взаимодействат активно помежду си, за да могат изразят отношение по глобалните проблеми. Това изисква те да развият партньорства и мрежи от сродни организации

- *Пазарът на проекти за СГО* е силно конкурентен и на него успех могат да имат тези структури, които разполагат с добре разработена и обоснована концепция за развитие, знаят към какво се стремят и имат идея как да го постигнат. Няма друг инструмент освен стратегическото планиране, който да помага при решаване на тези задачи.

- *Демократизацията на управлението*, която се извършва у нас означава промяна в разбирането, че единствено държавните и местните структури са отговорни за устойчивото развитие на даден регион. Съвременните теории за фирмата вече я разглеждат не само като център на печалба, а като организация, която изпълнява важни социални функции. Откривателят на стратегическото управление и планиране Игор Ансофф пише, че: “Днес частният сектор изпълнява двойствена роля: а) ограничава

и не допуска появата на проблемни фактори (например замърсявания); б) носи отговорност за социалния прогрес.” Привличането на всички заинтересовани страни, сред които се намират СГО за осигуряване на устойчиво развитие е една от задачите на стратегическото планиране.

4. Тест за оценка на знанията

Средата на организацията:

- Изисква подчинение
- Определя кои хора да работят в организацията
- Влияе върху начина на изпълнение на дейността

Пречи за доставката на материали. Фирмата не може да влияе върху средата:

- Вярно
- Невярно

Факторите на външната среда биват: пазарни и непазарни

- Вярно
- Невярно

Коя среда, фактори показва какъв продукт предпочитат клиентите:

- Икономическа среда
- Социо-културна
- Собственици
- Доставчици

5. Въпроси за дискусия

- Защо понятието „глобализация” е синоним на значими промени в управлението на организацията? Как глобализацията се отразява на средата на фирмата?
- Кои са основните фактори на външната среда с пряко значение?
- Кои са основните задачи при анализа на средата?

- Какви методи за анализ на средата познавате и доколко те са приложими при динамични промени в икономиките и обществата?

6. Литература

- **Фукуяма**, Фр. Доверието, София, Рива, 1997.
- **Eurobarometer**. Entrepreneurship, Analytical Report, 2000-2004.
- **Machlup**, F. Liberalism and the Choice of Freedom. In: *R o a d s t o F r e e d o m*, ed. by E. Streissler, L., Routledge and Regan Paul, 1969.
- **Melich**, J. S. Relationship between Political and the Economic in the transformation in Eastern Europe & Continuity and discontinuity and the problem of Models, *East European Quarterly*, XXXIV, 2000, 2.
- **Mirilyn M. Parker**. Strategic Transformation and Information technology. N. Y., Prentice Hall, 1996.
- **Putnik**, D., M. Gunha, R. Sousa. Virtual Enterprise Integration, Challenges and Paradigm. <http://www.idea-group.com>.

ГЛАВА ЧЕТВЪРТА

ЦЕЛИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Какво е цел на организацията и какви са видовете цели?

Под цел обикновено се разбира необходимо, желано и възможно състояние на организацията.

Целите са полезни в управлението по няколко начина:

- Ориентират и персонала и външните организации за направлението на работата на организацията;
- Улесняват планирането на дейността;
- Насочват организирането на дейността;
- Служат като основа и източник на мотивацията на персонала;
- Осигуряват критерии за контрол и оценка на дейността.

Целите могат да се формулират според:

Ключовите области на дейност на организацията

Още преди десетилетия Питър Дракър е формулирал ключовите области на дейността на организацията като:

- Пазарни позиции – маркетинговите цели са насочени в областта на взаимоотношенията с потребителите. Те касаят продуктите (услугите), които организацията ще предложи; разпространението (дистрибуцията на продуктите/услугите, пазарите, на които има намерение да работи в този период;

- Иновации – целите се отнасят за разработването и въвеждането на нови продукти/услуги, за нови технологични методи, за обновяване на техниката, методи за повишаване качеството на продуктите/услугите и др.

- Производителност – целите касаят повишаването на резултатите от работата, намаляване на некачествената продукция, подобряване организацията на работа и др.

- Физически и финансови ресурси – целите по физическите ресурси се отнасят до доставката на материали,

ФОНДАЦИЯ МОДЕРНО ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА

Организационно управление на структурите
на гражданското общество в България

състоянието на производствената техника и инфраструктура, състоянието на незавършеното производство и готова продукция, а целите по финансовите ресурси касаят източниците на приходи и направленията на разходи на организацията – капиталите, инвестициите, дълговете и др., взаимодействието с клиентите и доставчиците, системата на заплащане на труда, финансовите взаимоотношения и институциите;

- Рентабилност – насочени са към увеличаване благосъстоянието на организацията, към подобряване на финансовите резултати от дейността ѝ;

- Резултати от работата на човешките ресурси и отговорността пред обществото – човешките ресурси касаят привличането на кадри за работа в организацията, развитието на кадрите, състоянието на настоящия персонал – мотивация за работа, качество на работата, текучество, взаимовръзка между производителност и заплащане на труда, а социалната отговорност касае взаимоотношенията на организацията с обществото.

Цели според периода на тяхното действие :

Процесът на управление се реализира едновременно в дългосрочен, средносрочен и краткосрочен период. Поради това организацията се нуждае от цели за всеки времеви хоризонт. От тази гледна точка специалистите различават:

- Много дългосрочна, глобална цел на организацията (мисия)

- Дългосрочна цел (стратегическа) : Стратегическите цели се отнасят за продължителен период от време на работа на организацията. За какъв именно период ще се отнасят ще зависи от състоянието на средствата, от възможностите да се прогнозира изменението в нея. Те могат да бъдат генерални стратегически цели и специфични стратегически цели.

- Средносрочна цел (тактическа): Отнасят се обикновено за 1 календарна година. Чрез тях се конкретизират стратегическите цели и дейността на организацията се приспособява към новите обстоятелства, които не са съществували по време на избора им и не е било възможно да се вземат предвид.

- Краткосрочна цел (оперативна): Отнасят се за още по-кратък период, обикновено месец и по-малко. Продължителността на оперативния период е свързана с продължителността на създаване на дадена услуга. Схематично, целите според класификацията по-горе биват:

Мисия – отговорни лица: висшето ръководство
Стратегическа цел – отговорни лица- висшето ръководство
Тактически цели - отговорни лица: висшето ръководство, функционални ръководители (финанси, производство, кадри, маркетинг и др)
Оперативни цели - отговорни лица:ръководители на подразделения

Официални и неофициални цели:

Официалните цели обикновено са представени в писмена форма и се публикуват чрез отчети на дружествата, заявления пред обществеността, интервюта в медиите и др. Най-често те съдържат обобщени формулировки и служат за ориентация, но не се поддават на непосредствено измерване.

Целите, които служат за основа на вътрешните разчети обикновено не се публикуват, защото съставляват част от фирмената тайна. Зад тях дори стои въпросът за право на

достъп до информация. Изборът на целите се основава на разчети, които трябва да бъдат приемливи и да удовлетворяват интересите на заинтересованите страни.

2. Технология на целеполагане

Разработването на стратегически и специфични цели минава през следните стъпки:

1. Определяне на основната задача, която трябва да се реши с функционирането на СГО;
2. Избор на алтернативи за решаване на задачата;
3. Определяне на основните резултати;
4. Формулиране на генерални стратегически цели;
5. Формулиране на специфични стратегически цели;

Генералните цели представляват решения, които ще се постигнат след осъществяване на основната задача. Основната задача подпомага цялостното или частичното им решаване. Генералните стратегически цели могат да се конкретизират в специфични стратегически цели. Специфичните цели се намират между генералните цели и очакваните резултати. Те поясняват как резултатите водят до постигането на генералните цели.

При съставянето на специфични стратегически цели могат да се използват следните *инструменти*:

Техниката за съставяне на специфични стратегически цели преминава през отговор на следния цикъл въпроси:

Таблица 1

<i>Въпрос</i>	<i>Пример</i>
Каква е областта на промяна?	младежка безработица
Каква е посоката на промяна?	намаляване
Каква е целевата група?	обучени в програма за подпомагане
Каква е степента на промяна?	80% от обучените да си намерят работа на пълен работен ден
В какъв срок ще се осъществи промяната?	5 месеца след приключване на програмата

3. Изисквания към системата от цели

Целите трябва да бъдат:

- Ясно формулирани;
- Подредени в йерархична система;
- Липса на конфликт между целите;
- Мобилизиращи, но реалистични;
- Да дават представа за крайния резултат;
- Да отразяват интересите на заинтересованите лица.

Изисквания при формулиране на целите са представени за яснота в следващата таблица :

Таблица 2

Изисквания към организационните цели

<i>Конкретна</i>	<i>кой?, кога?, какво?, къде?, защо?</i>
<i>Измерима</i>	<i>колко?, срок</i>
<i>Постижима</i>	<i>как?, знания, опит, ресурси, време, план за действие</i>
<i>Реалистична</i>	<i>ориентирана към резултат, мотивация, възнаграждение</i>
<i>Осезаема</i>	<i>резултати, осезаеми с някое от сетивата; неосезаеми (мисловни)</i>

4. Тест за оценка на знанията

Целта на фирмата е:

- План за действие
- Начин да се привлекат клиенти
- Желано и възможно състояние на фирмата за

определен период

- Стил на управление

Между целите и функциите на управление няма връзка

- Вярно
- Невярно

Стратегическите цели произтичат от тактическите

- Вярно
- Невярно

При избора на цели винаги има консенсус

- Вярно
- Невярно

5. Въпроси за дискусия

ФОНДАЦИЯ МОДЕРНО ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА

Организационно управление на структурите
на гражданското общество в България

- Какви видове цели познавате?
- Какви цели следва да формира една нестопанска организация, за да работи ефективно?
 - Какво, според Вас, представлява “йерархия” на целите? Има ли закономерна връзка между йерархията на целите и йерархията на управлението?
 - Между какво се балансира при избора на цели на една нестопанска организация?

6. Литература

- Андреева, М. Основи на мениджмънта. Стопанска академия, Свищов, 2001.
- **Станчева**, А. Основи на управлението, Стено, Варна, 2003.
- **Христов**, С. Основи на управлението, Варна, 1994.
- **Melich**, J. S. Relationship between Political and the Economic in the transformation in Eastern Europe & Continuity and discontinuity and the problem of Models, East European Quarterly, XXXIV, 2000, 2.
- **Mirilyn**, M. Parker. Strategic Transformation and Information technology. NY , Prentice Hall, 1996.

ГЛАВА ПЕТА

СТРАТЕГИЯ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

1. Визия и мисия на организацията

Основни понятия:

Визията е стратегическо очакване, желаното бъдещо състояние в резултат на промяната. Тя е един дългосрочен стремеж, около който се фокусира енергията на хората и институциите, ангажирани с промяната, предвиждана в съответния документ. Визията е ориентирана към бъдещето. Тя не е ограничена от текущите възможности на днешния ден, но пренася ценностите на културната специфика и идентичност в бъдещето. Тя не изразява визията на експертите, на администрацията или на политиците. Това са ценностите на обществото или на определени негови групи.

Мисията представлява ясна дефиниция на сегашните и бъдещите мащаби на дейност, с които се занимава и ще се занимава организацията. Формулирането и е първостепенната задача в съответствие с ценностите и очакванията на заинтересованите страни. Мисията има предназначение да посочи за много продължителен период от време по какъв начин организацията ще служи на обществото. Тя отразява представата на основателя (ръководителя) за бъдещето (визията), без да се покрива напълно с нея. В широк смисъл дефиницията на мисията трябва да отговори на четири основни въпроса:

- защо съществува организацията;
- към каква конкурентна позиция и отличителни способности се стреми;
- в какво вярва организацията;

- кои са подходящите за нея принципи и модели на поведение.

Стъпки и инструменти:

Мисията на СГО трябва да дава представа за основната дейност на организацията; услугите, които тя предоставя; пазара на които тя работи; основните ѝ клиенти и заинтересовани страни. Особено полезно е при нови или стартиращи СГО да се разработи функционален модел на организацията. В него следва да се определят основните услуги и продукти, която организацията ще предлага и за кои потребителски групи, те ще бъдат предназначени. За да може да отговори на нуждите на клиентите си, една СГО следва да ги познава много добре.

(а) Примери за визия и мисия на сдружения:

Националното сдружение на общините в Република България

Мисия: Националното сдружение на общините в Република България работи за и от името на общините в България

Визия: Националното сдружение на общините в Република България, законен представител и защитник на интересите на общините:

- Има водеща роля в развитието на местната демокрация в България и в разширяването на общинския капацитет;
- Обединява институции, организации и личности, подкрепящи развитието на местното самоуправление;
- Авторитетно представлява българските местни власти в Европейския съюз и има лидерска роля в Югоизточна Европа.

Сдружение “ЕВРОИНТЕГРАЦИЯ” - Варна

Визия: Приобщаване на гражданското общество, изградено върху демократични отношения между граждански организации, институции и местна власт към голямата европейска общност;

Мисия: да работи по насърчаване, развитие и поддържане процеса на евроинтеграция сред членовете на гражданското общество.

2. Какво е стратегия

Стратегията като план - някакъв вид съзнателно избран курс на действие, насока за справяне със ситуацията. Чрез тази дефиниция се открояват две особено важни черти на стратегиите:

- те са разработени преди да се предприемат действията, за които се отнасят;
- те са разработени съзнателно и целенасочено.

Стратегията като модел на поведение – по специално модел на поведение в потока от действия.

Стратегията като позиция - по-специално като средство за установяване на организацията в нейното “обкръжение”.

Стратегията като гледна точка – търси място във външната среда

Организациите се нуждаят от стратегии, защото:

- Стратегията определя направлението на действие. В управлението винаги се балансира между стратегическите въпроси и тактическите въпроси.
- Стратегията фокусира усилията и въвежда координацията на дейността. Без стратегия организацията е «колекция от индивиди», всеки от които върви по свой път или търси с какво да се занимава.

- Стратегията дефинира организацията – нейният обхват, граници, предназначение, роля в обществото, легитимност и др. Така тя придава смисъл на действията на хората, работещи в нея.

- Стратегията намалява неопределеността в действията на организацията като създава ориентир и фокус на внимание.

Стратегията е определение и оценка на алтернативните пътища за достигане на вече избрани задачи и избор на един от вариантите за организация. Тя е определяне на дългосрочните основни цели и задачи на организацията и приемане на курс за действие и разпределение на ресурсите, необходими за изпълнение на поставените цели. Стратегията показва общата насоченост, по която трябва да се търси пътят за достигане целите на организацията. Съществува много важна зависимост, че управленската структура трябва да бъде производна на управленската стратегия. Преди да се формира стратегията е необходимо да се създаде потенциал за разработването ѝ.

Общият принцип е, че формата следва функцията. Близко по съдържание на стратегията е политиката на организацията. Политиката дава главните цели, определя рамките, принципите, духа, философията на организацията а стратегията е средство за реализация на политиката. Политиката е провъзгласяване намеренията на организацията, тя е призвана да ориентира процеса на вземане на решения в посока обезпечаваща достигането на целите. Политиката трябва да отразява представата на ръководството за задачите, целите и културата на организацията. Тя е метод на мислене, с помощта на който се

обхващат и разбират тенденциите на развитие както отвън, така и отвътре в самата организацията.

3. Видове стратегии

Стратегиите на фирмата/ организацията се делят на:

- Управленска стратегия - включва действия, насочени към изменение на висшия управленски персонал;
- Стратегия на съкращенията - спиране на упадъка на фирмата/организацията (съкращение на хора, на запаси, на губещи предприятия и пр.);
- Стратегия на растеж - внедряването на нови технологии и продукти, разширяване на номенклатурата, увеличаване на обема на производство/услуги и пр.;
- Стратегия на реструктуриране - определени дейности започват да се осъществяват по нов начин чрез внедряване на нови производствени методи и проектирането на нови производствени/организационни структури.

Стратегиите могат да бъдат още:

- Стопанска – свежда се до конкурентната насоченост на дадено стопанско звено;
- Корпоративна - отнася се до решенията засягащи тези дейности по които фирмата ще се конкурира и начина на разпределение на ресурсите;
- Институционална - основното е как фирмата дефинира и формира основния си облик.

Според характера си стратегиите биват:

- Настъпателна – при която основното е атаката, изненадата с цел разширяване на производството и подобряване качествените му параметри;
- Дефанзивна – целта е да се запазят съществуващите принципи или да се минимизират загубите.

Според обекта стратегиите са:

- Структурни;
- Производствени, технологични;

ФОНДАЦИЯ МОДЕРНО ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА

Организационно управление на структурите
на гражданското общество в България

- Пазарни и др.
- Според маниера на действие стратегиите са:

- Защитни;
- Динамични и пр.

4. Стратегическо управление

Стратегическото управление е начин на мислене, който предизвиква процеси, водещи до динамично равновесие между външната среда и фирмите/организациите. То е процес, чрез който резултатите осигуряват дългосрочна приспособимост към околната среда. Формирането на стратегията е творчески процес, в които участват предимно висшите ръководители, но нейното осъществяване е административен процес, в които трябва бъдат привлечени всички заети във фирмата/организацията.

Стратегическото управление включва две фази - първата е формирането на стратегия, а втората е нейната реализация. През фазата на формирането се разработват различни варианти и се избира един от тях. Реализирането на стратегията включва етапа на нейното внедряване и контрол върху изпълнението ѝ.

Според Харвардския модел разработването на стратегията включва следните етапи:

- Анализ на околната среда на фирмата с идентификация на възможностите и евентуалните заплахи;
- Диагностика на силните и слабите страни на фирмата и характера на нейната компетентност;
- Генериране и оценяване на възможностите за действие. Анализ на предимствата за действие, неочакваните проблеми, рисковете, евентуалните резултати и пр.;
- Интеграция на ценностите на околната среда и формулиране на социалната мисия на фирмата;

- Формулиране на стратегията, дефиниране на целите, действията, както и пътищата, и средствата за постигането им.

Като сравнително ново и принадлежащо не на точните науки понятие, стратегическото планиране трудно може да намери едно единствено определение.

Стратегическото планиране цели създаването на динамичен баланс между организацията и външната ѝ среда. То се изгражда на основата на оценка на силните и слабите страни на СГО, възможностите и заплахите на външната среда, като помага да се разграничат стратегическите от управленските и оперативните решения. Стратегическото планиране е част от функциите на СГО, чрез която се предизвиква и управлява промяната.

Стратегическото планиране е свързано с приемането на стратегически решения. Докато стратегическите решения се занимават с разпределение на ресурси, определяне на цели, приоритети и стратегии и имат уникален, неповторим характер, управленските и оперативните решения са съответно насочени към развитие и разпределение на ресурсите по функционални области; оптимизиране на структурата на използваните ресурси и осъществяване на мониторинг и контрол върху изпълнението; решенията се приемат според възникването на проблемите и носят риск и неопределеност, въпреки че те са ежедневна рутинна дейност.

По определение стратегическото планиране стои в началото на промяната. Тези СГО, които искат да намерят мястото си в бъдещето, се занимават със стратегическо планиране. То им помага по-пълно да координират и използват съществуващите ресурси, защото ги разпределят според поставените приоритети, а не ad hoc.

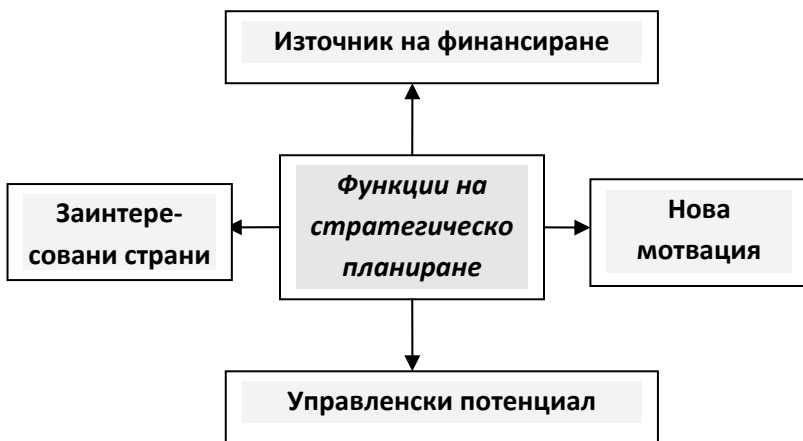
Стратегическото планиране е много практично нещо, защото чрез него могат да се осигурят средства от различни

източници. Наличието на стратегически планове и програми не е гаранция, а предпоставка за привличане на финансиране, но при липсата им е сигурно, че никакво допълнително финансиране, извън евентуалния бюджет осигурен от някой донор, няма да се получи.

Стратегическото планиране има силно мотивационно въздействие върху заинтересованите лица. Успехът на една програма във все по-голяма степен се определя от степента на участие на всички заинтересовани лица и населението от етапа на разработване до приключване изпълнението на даден стратегически план. По тази причина големите проекти за развитие винаги изискват създаване на мрежа от местни и чуждестранни партньори, включващи представители на администрацията, неправителствените организации, бизнеса и др.

Мотивационното въздействие на стратегическото планиране се определя от динамичния му характер. Ако стратегическото планиране трябва да се асоциира само с една дума, може би най-подходящата ще е промяна. То дава шанс да се надскочат рутинните функции и участващите в него да се сблъскат с нови предизвикателства, което е благодатна среда за организационно и лично професионално развитие.

Стратегическото планиране дава шанс на ръководителите на СГО да реализират управленския си потенциал и да отчитат реалните промени, които са извършили, докато са изпълнявали ангажиментите си. Успешното стратегическото планиране създава чувство на победители и подпомага за създаването на митове и легенди в организациите, които се ценят като елементи от най-висок ранг в организационната култура.



Фиг.1. Основни функции на стратегическото планиране

ОПРЕДЕЛЕНИЯ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО ПЛАНИРАНЕ

- Стратегическото планиране представлява дисциплинирано усилие, плод, на което са решения и действия от фундаментално естество, които определят какво представлява, какво и как работи в една организация;
- Стратегическото планиране започва с преосмисляне на това с каква дейност да се занимаваме;
- Стратегическото планиране се фокусира върху въпросите, възможностите и проблемите, които са от критично значение за една организация. То дава възможност на ръководители да погледнат отвъд ежедневните си проблеми. Една от най-привлекателните му страни е в това, че ни помага да се разграничат важните от оперативните решения;
- Стратегическото планиране се концентрира върху процеса на оценка на външната среда, анализа на силните и слабите страни на организациите и им позволява те да се възползват от външните предизвикателства и възможности;

ФОНДАЦИЯ МОДЕРНО ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА

Организационно управление на структурите
на гражданското общество в България

- Стратегическото планиране се занимава основно с взаимодействието на дадена организация с външната ѝ среда, създаването и поддържането на динамичен баланс между тях, така че да се използват в максимална степен наличните ресурси.

5. Съдържание и етапи на стратегическото планиране

Стратегическото планиране е процес, който съдържа етапи на разработване, изпълнение, мониторинг, контрол и актуализация на стратегически планове

На етапа на разработване на стратегически планове:

- се определят основните заинтересовани страни и се търси стратегия за привличането им в съставянето и изпълнението на плановете;
- извършва се анализ на външната среда;
- провежда се SWOT анализ (анализа на силните, слабите страни, на възможностите и заплахите);
- изработват се визията и мисията на СГО, формулират се генералните и специфичните стратегически цели;
- подготвят се планове за действие;
- съставят се измерители на изпълнението, чрез които се оценява промените при изпълнение на стратегическите планове.

Изпълнението на стратегическите планове е част от процеса на стратегическо планиране, но той е свързан и с приемане на управленски и оперативни решения. Основната задача на този етап е създаването на организация и следене за правилно разпределение на ресурсите с оглед изпълнението на плановете.

Паралелно с реализацията на стратегията се извършва регулярен мониторинг и контрол върху начина на изпълнението ѝ и постигнатите резултати. От тях се

получава информация за отклонения от предварително набелязаните пътища и при необходимост се извършва актуализация на разработените стратегическите планове.

В основни линии, това са стандартните стъпки на цикъла на стратегическо планиране. Като при всеки цикъл, колкото и да са самостоятелни етапи, те са взаимосвързани и произтичат един от друг. Възможно е да бъде направен изключителен план за развитие на определена организация, но ако няма надеждни структури, които да го изпълняват, той безславно ще пропадне. Затова са необходими системни усилия и воля на ръководствата на СГО не само за създаване, но и за изпълнение на стратегически планове.

В следващото изложение ще бъдат разгледани най-важните етапи от подготовката на стратегически планове на СГО, а именно провеждането на SWOT анализа и последващото стратегическо позициониране, формулирането на визия и мисия и целеполагане на СГО.



Фиг.2. Етапи на стратегическо планиране

6. Провеждане на SWOT анализ

SWOT анализът е един от най-често практикуваните методи за стратегически анализ на СГО. SWOT представлява акроним на вътрешните за анализираната организация силни страни (*Strengths*), слаби страни (*Weaknesses*), възможности (*Opportunities*) и заплахи (*Threats*). SWOT анализът е разработен за целите на стратегическото планиране на бизнес организациите. След известно адаптиране, той активно и успешно се прилага за анализ на СГО.

Методът цели да установи:

- Кой са най-важните силни и слаби страни на дадена организация, политика, проблем, т.е., характеристиките на вътрешната структура?
- Кой са най-важните възможности и най-сериозните заплахи пред развитието на дадена организация, политика, проблем, т.е., характеристиките на външната среда?
- Какво е съотношението между силни и слаби страни, от една страна, както и възможности и заплахи, от друга?
- Кой са лостовете на развитие и рисковете при осъществяване на дадени политики и реформи?
- Каква е основата на стратегиите за бъдещо развитие?

Основни понятия, които трябва да се познават при провеждане на този анализ са следните:

Възможности. Те представляват най-благоприятните елементи на външната среда на проблемната сфера или организацията. Важно правило, което не бива да се забравя е, че възможностите са неизползвани в пълна степен ресурси на средата. В противен случай те би трябвало да се отнесат към силните или слабите страни. Например, ако на територията на даден регион възможностите за туризъм са използвани, то характеристиката, която трябва да се запише при силните или слабите страни е силно или слабо развита туристическа индустрия.

Заплахи. Те са най-неблагоприятните сегменти на външната среда на проблемната сфера или организацията. Те поставят най-големите бариери пред настоящето или бъдещото (желаното) състояние на проблематиката или организацията. По принцип заплахите са елементи на средата, върху които не може пряко да се влияе. Такива могат да бъдат непредвидими природни явления, законодателна рамка, корупция, централизация на управлението и други.

Силни страни. Силните страни са ресурс, умение или друго предимство, което притежава анализираната СГО в сравнение с други сходни СГО в населеното място, региона, страната или други държави на света, Европа или средното равнище в региона, Европа или света. Силната страна е отличително качество, което показва кои са конкурентните предимства на СГО. Някои елементи, които на пръв поглед имат негативен оттенък, могат да се окажат силна страна. Наличието на евтими и професионално добре подготвени трудови ресурси представляват силна страна, чрез която могат да се развият трудоемки отрасли в страната.

Слаби страни. Слабите страни представляват ограниченията или недостига на ресурси, умения и способности, които сериозно възпрепятстват развитието. Те характеризират неразвитостта на проблемната област спрямо други страни или средното равнище в Европа или в света. Като пример на слаби страни при демографски анализ може да се посочи нарушената възрастова структура на населението, ниския или отрицателния естествен прираст.

Матрица на SWOT анализа. Тя представлява таблица, която се състои от четири квадранта, в която се подреждат и визуално представят основните характеристики на анализираната проблемна област.

Осъществяването на SWOT анализа преминава през следните стъпки:

(1) Анализ на силните и слабите страни

Първата стъпка, която се прави при извършване на SWOT анализа е да се разграничат характеристиките на СГО от средата, в която тя функционира. Развитостта на СГО трябва да се разгледа откъм нейните “силни” и “слаби страни”.

Обикновено този анализ черпи ресурси и обобщава резултатите, които са направени в аналитичната част на стратегическия документ. На този етап е важно да се обхванат и подберат най-важните силни и слаби страни, които вече са се изявили при анализа на елементите на СГО. В специална част, която представя резултатите от SWOT анализа, трябва накратко да се споменат основните аргументи за подбор на характеристики от матрицата.

При извършване на SWOT анализа могат да се разкрият множество силни и слаби страни на СГО, както и възможности и заплахи на външната среда. За предпочитане е, обаче, да се подберат само най-важните 8-10 от тях, които да попаднат в съответните клетки на матрицата.

(2) Анализ на външната среда на СГО

Елементите на средата, в която функционира съответното СГО се разделят на “възможности” и “заплахи”. За определянето им е необходимо също така да се направи специален анализ. Както и при горната стъпка, тук се подбират и представят само най-значимите 8-10 елемента на външната среда.

Трябва да се има предвид при разположението на различните фактори, че SWOT анализът е много творческа дейност. Това, което за един мениджър представлява заплаха, за друг може да бъде възможност. Освен това динамиката на развитието на средата е много голяма и много бързо могат да се появят нови възможности и заплахи, което налага извършването на актуализация през определено време на този анализ и на разработените стратегии, програми и проекти.

(3) Очертаване на контурите на бъдещата стратегия

След извеждане и подреждане на основните силни и слаби страни, възможности и заплахи могат да се очертаят контурите на бъдещата стратегия.

Между четирите квадранта на SWOT анализа съществуват определени зависимости. Връзката между възможностите и силните страни дава представа за лостовете на развитие. Това е изключително важна зависимост, която се използва при конструирането на стратегии на СГО. На тази основа се преценява кои възможности могат да се използват, така че в хоризонта на стратегията на тяхна основа да се развият нови силни страни. Връзката между слабите страни и заплахите формира основните проблеми на развитие. Връзката между силните страни и заплахите определя рисковете на развитие, а връзката между слабите страни и възможностите извежда ограниченията на развитие.

SWOT анализа в тази си част се основава на разбирането, че ефективната стратегия максимизира силните страни чрез използване на възможностите, като в същото време се опитва да минимизира слабите страни и отчита съществуващите заплахи.

7. Стратегическо позициониране

След провеждане на SWOT анализа, а много често и като част от него, се извършва стратегическо позициониране на СГО. Този метод позволява да се използва допълнително информацията от SWOT анализа, за да се позиционира обекта на анализ и се подбере в най-общ вид стратегическа посока за развитието му.

Методът цели да установи:

- Каква е текущата позиция на обекта на анализ?
- Каква следва да бъде в най-общ план стратегия за развитието му?

За количествено определяне на параметрите на SWOT анализа може да се използва метода на бални оценки, като внимателно подбрани експерти от и извън институцията, която е отговорна за решаване на проблема поставят балове на всяка позиция от 10 – при максимален бал, до 1 – при минимален бал. Правилото е, че оценката на фактора е толкова по-голяма, колкото влиянието му е по-силно. Това се отнася за всички фактори, независимо от позицията им в таблицата. След сумиране на балните оценки за силните и слабите страни, възможностите и заплахите се изчислява средноаритметичната им оценка. Тя се получава като сумата на всяка група се раздели на броя на факторите във всяка група. Например, ако сумата от точките на силните страни е 49, а броят на факторите е 7, то средната аритметична оценка на силните страни е 7. Получените оценки се нанасят по ординатата и абсцисата на координатната система.

След съединяване на получените оценки по ординатата и абсцисата на координатната система се получава четириъгълник, който заема определена площ в четирите разположени квадранта. Доминиращата позиция на обекта на анализ се определя според квадранта, в който той заема най-голяма площ. Възможни са четири различни позиции, от които могат да се определят четири стратегии за развитие.

Най-благоприятната стратегическа позиция е в първи квадрант, в която се намира агресивната стратегия. Всеки обект на анализ се стреми да заеме максимална площ в квадранта между силните страни и възможностите. Тази позиция е най-благоприятна и стратегията на развитие трябва да е построена така, че заеманата в нея площ трябва само да се увеличава.

Втори квадрант се образува от позицията между силните страни и заплахите. Стратегията на развитие, която той определя може да се нарече диверсификационна. Тази стратегия е насочена към използване на диверсифициране

(разнообразяване) на съществуващите силни страни, което води до намаляване на заплахите и рисковете на развитие.

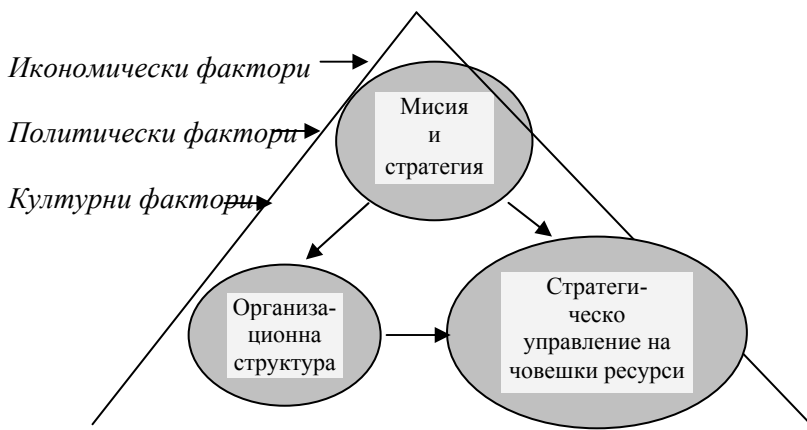
В трети квадрант е разположена защитната стратегия, която е възможно най-неблагоприятна. Организацията, попаднала в тази позиция, трябва да търси възможност за оцеляване и след това да се опита да премине в някой от другите квадранти. Това обикновено е възможно само с външна интервенция.

В четвърти квадрант е разположена оздравителната стратегия. Нейната позиция е между слабите страни и възможностите. Основната посока на стратегическо развитие при нея е насочена към оздравяване на слабите страни чрез използване на появяващите се благоприятни възможности за развитие.

8. Модели на стратегическо управление

За да се извеждат изискванията към стратегическото управление е необходимо да се очертае една по-широка рамка на изследване на явлениято – да се проучат факторите и да се потърсят взаимовръзките между стратегическото управление, и най-общо казано, други важни аспекти във функционирането и развитието на организацията като цяло, а в частност, на нестопанския сектор.

В това отношение, всеобщо споделено разбиране е, че управлението следва да отчита и да е в синхрон с определени организационни параметри, проучени от изследователи в Мичиганския университет. (Вж. Фиг.3.)



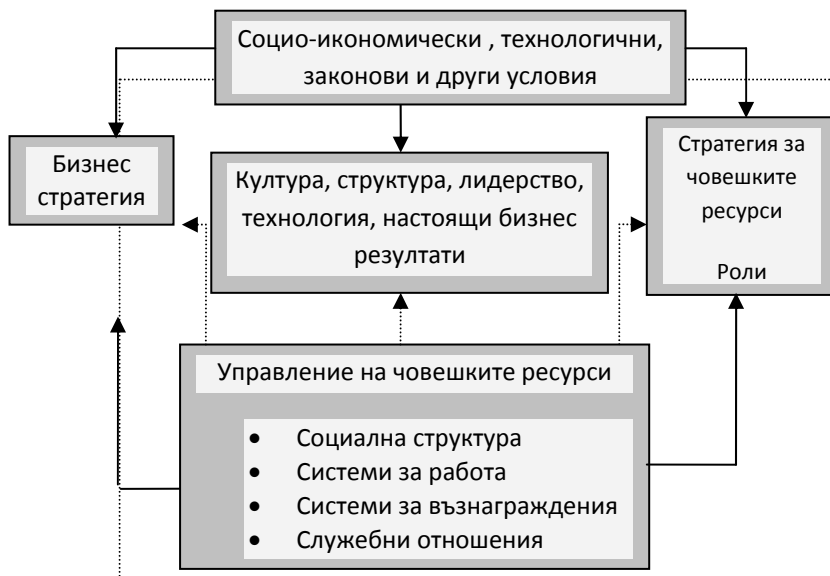
Фиг.3. Модел на Мичиган бизнес скуул за стратегическо управление на човешките ресурси

Източник: Bratton, J. The Nature of Human Resource Management. Cincinnati, South-Western College Publishing, 1990. p. 45

Основна заслуга на представения по-горе модел е, че той показва взаимните връзки между стратегическото управление и корпоративната стратегия и мисия на организацията. Посочват се и основните сили, с които мениджърите следва да се съобразят, за да бъде управлението адекватно на средата. Силата на този модел се състои и в това, че организационните въздействия в рамките на набор, подбор, възнаграждение и пр. управленски функции, трябва да са така проектирани, че да направят постижима стратегията на организацията.

Вторият представен модел е създаден от група изследователи на Центъра за стратегии и промяна към университета Уорич. За разлика от първия модел, той има по-аналитичен характер. Моделът обръща сериозно

внимание на това, че при разработването на стратегията по управление е нужно да се вземат предвид ситуационните фактори на управлението на вътрешната среда, както и променливите на външната среда. (Вж. Фиг. 4.)



Фиг.4. Модел на Центъра за стратегии и промяна, университет - Уорич

Източник: Milkovich, G. Strategic Human Resource Management. Illinois, IRWIN, 1998. p. 46

Съобразно представените принципи, подходи и модели, можем да изведем в синтезиран вид някои базови изисквания към приложението на **стратегическото управление в рамките на нестопанския сектор**:

- Стратегическото управление трябва да преследва цели като *интеграция, съпричастие, съгласие и пр.*, които да са изведени като принципи за развитие на нестопанската организация. По този начин ще се стимулира активността на служителите като ключов фактор за успех в сектора като цяло. Стратегическата ориентация позволява още и да се насърчава диалога между хората за решаване на проблеми от обществено значение.

- При разработване на принципите на стратегическото управление следва да отчитат редица променливи – *вътрешни и външни* за организацията. Целта е да се намери онзи баланс, който ще максимизира резултатите на нестопанската организация като цяло. Посоченият тук извод е особено показателен за нестопанския сектор, съобразно неговата роля и значение при съвместяване на интересите на различните сектори – т.нар. „*върхове на триъгълника*”: държава, бизнес, нестопанска организация.

В заключение следва да се отбележи, че универсални принципи, модели за управление и подходи за стратегическо управление на човешките ресурси не съществуват. Всяка нестопанска организация следва да възприема и прилага онова постулирано знание и практика, което съответства на законодателната и икономическата среда, на социалните условия, на традициите, опита, организационната култура и на предпочитаните и доказалите своята ефективност методи за управление на хората.

9. Казус за анализ

Корпоративното дарителство претърпява развитие в положителна насока през последните години в България. Изследвания за нагласите на фирмите за осъществяване на благотворителност разкриват нарастване с 5 процентни пункта за организациите, които даряват, като през 2003 г. 65% от фирмите правят дарения. Нараства и делът на тези,

които многократно правят дарения – 35% от организациите даряват до 5 пъти годишно.

Корпоративното дарителство се практикува от фирми с разнообразна форма на собственост, работещи в различни браншове. Водещ мотив за всички се очертават моралните подбуди. Дарителството се осъществява предимно по класическата схема – финансиране на проекти или на отделни изяви, дарения в натура. Все още не се прилагат в достатъчна степен други възможности, като например, осъществяване на съвместна дейност.

- Като ръководител на нестопанска организация, Вашата задача е да очертаете и стимулирате нови форми на подкрепа на релацията „нестопанска организация – корпоративен сектор”.

- За целта, изведете различни стратегии на действие и цели и анализирайте средата на Вашата организация и пр. Действайте по конкретните етапи на реализация на стратегическия процес!

- Дискутирайте по силните и слабите страни на всяка една предложена управленска стратегия за действие.

10. Въпроси за дискусия

- Смятате ли, че стратегията е мотивационен фактор на ръководителите и служителите в нестопанския сектор?

- Опишете основните етапи на стратегическото управление.

- Анализирайте разликите между стратегически и оперативен план.

- Опишете основните структурни елементи в моделите за стратегическо управление.

- Що е стратегическо управление и кои са подходите към неговото разбиране?

- Какви са разликите между стратегическата и оперативната ориентация при управлението? Какъв тип управление прилагате във Вашата нестопанска организация? Защо?

- Кои са базовите принципи при осъществяване на стратегическото управление?

- Какъв е обхватът и конкретният израз на маркетинговата стратегията на нестопанската организация? Кои са нейните функционални области на приложение?

- Кои са съвременните предизвикателства в областта на стратегическото управление? Може ли социалната отговорност към човешкия капитал да се определи като предизвикателство в глобалния свят?

11. Литература

- **Амстронг**, Д. Управление на човешките ресурси. София, Делфинпрес, 1992.

- **Кендал**, Б. Управление на човешките ресурси, част II, TVU, London, София, Център за професионална подготовка, 1990.

- **Шопов**, Д., М. Атанасова. Управление на човешките ресурси. София, Тракия – М, 1998.

- **Bratton**, J. The Nature of Human Resource Management. Cincinnati, South – Western College Publishing, 1990.

- **Hedry**, C. Human Resource Management – a strategic approach to employment. Oxford, Butterworth – Keinemann Ltd., 1995.

- **Huber**, V. Personnel and Human Resource Management. Minneapolis, West Publishing CO, 1993.

- **Milkovich**, G. Strategic Human Resource Management. Illinois, IRWIN, 1998.

ГЛАВА ШЕСТА

СТРУКТУРА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

1. Постановка на проблема

Управленската структура се определя като подреденост на управителните органи, като елементи на структурата и на връзките между тях в определен момент. Най-общият подход към управлението е кибернетичният, който разглежда неговите общи закономерности.

Разглеждането на организацията като система предполага анализ на нейните компоненти. Специфичният начин, по който са свързани компонентите на системата и нейната вътрешна организация, образуват структурата ѝ. Тя може да се разглежда от различни гледни точки - от правна, управленска, организационна и т.н.

Понятието организация се разглежда в два смисъла:

- Организацията е дейност по създаване на най-рационалната структура на обекта, т.е., тя е една от функциите на управлението.
- Под организация се разбира самия обект на управление, тя е единство от организационна и психологическа страна на управлението.

От функционална гледна точка организацията е инструмент за достигане на поставените цели, организационните отношения отразяват порядъка между елементите, а степента на този порядък се определя от равнището на организираност на обекта на управление.

В обобщение на посоченото по-горе, съществуват различни варианти на определения за същността на организационната структура, а именно:

- Тя е съвкупност от възникващи в процеса на управление връзки и отношения между подразделенията на организацията.

- Организационната структура е начин на групировка на работите и провеждането на линия на подчинение,обединяваща работите.

- Тя е вътрешната структура на организацията, т.е., съвкупността от всичките и звена, отдели, служби и прочие.

- Взаимосвързани управленски звена и ръководни постове, които чрез своята дейност осигуряват условия за основните дейности.

2. Характер и компоненти на организационните управленчески структури (ОУС)

Основните характеристики на организационните управленски структури биват:

- Ниво на управление - съвкупността от звената на управление, които имат едно и също стъпало в йерархичния строеж на управленската система.

- Брой на звената на управление - характеризира степента на хоризонтално разпределение на УС.

- Числеността на управленския персонал - тя зависи от множество фактори, но в този случай целта е неговото минимизиране.

- Мащаб на управляемост - изразява броя на подчинените непосредствено на един ръководител.

- Организационно-структурен статус - отразява мястото на даден структурен пост в управленската йерархия. В практиката се счита,че това място се определя от нивото на управление. Върху характера и спецификата на конкретните управленски структури оказват влияние множество фактори свързани с характера на дейността.

Управляващият орган е група от хора, изпълняващи еднородни или близки по своята същност управленски

операции. В основата на управителния орган стои разграничаването на управленските функции. Големината на управителния орган се определя главно от числеността на персонала в този орган и зависи от три неща:

- От обема на управленска работа;
- От квалификацията на управленския персонал;
- От използваните технически средства в управлението.

3. Видове управленски структури

Линейна структура - всички действия се изпълняват от едно лице. Това е класическата пирамидална структура. Обикновено не съществува в чист вид, а като линейно функционална или линейно-щабна управленска структура. Линейното ръководство се осъществява от определен ръководител за функционирането на подчинената му система в цялост. Освен преките му заместници на него са подчинени и специалисти от различен профил, които влизат в състава на органа на управление и осигуряват управление на дадена функция. Управляващите по линията на съподчинение са отговорни за разпорежданията на хората, въввлечени в основната функция на организацията, а другите са отговорни за установените стандарти. Тя е трудно приспособима поради затрудненото предаване на информация между функционалните звена.

Функционална структура - тя се гради на основата на функционални организационни отношения между структурните звена на различни нива, реализиращи една или друга функция и провеждащи своята дейност на основата на съгласуване на формите и методите. Най-проста е формата с три задължителни звена –финанси, търговия и производство.

Обикновено тази структура е съчетана с линейнощабната функция на управление.

Дивизионална структура – преходът от функционална към дивизионална започва от функцията специализация и обособяване на специализиран апарат на управление, по-късно започва обособяването на корпоративен щат, самостоятелен апарат, отделен от управлението на отделните предприятия.

Матрична структура – в началото тя е била използвана във военното дело като целта е била да се обединят усилията на много и различни специалисти за работа на определен проект. Тя е смесена организационна форма, при която на вертикалната йерархия се натрупват съвкупности от хоризонтални пълномощия, които поставят необходимостта от координация на дейността.

4. Препоръки за изграждане на организационно-управленска структура

- Организацията трябва да се структурира от долу на горе като се започне от потребителя.
- Управленската структура трябва да бъде проста с рязко разграничителни линии на права и отговорност, което осигурява възможност за своевременно реагиране.
- Структурата трябва да съдържа колкото е възможно по-малко управленски равнища с минимален брой хора в тях.
- Необходимо е да съществува адекватност между формалната и неформалната структура на фирмата.
- Схемата на управление не трябва да се затормозява с множество управляващи, стоящи на подчинение един на друг.

- Не трябва да се допуска хора, носещи отговорност за един отдел да се месят в работата на друг отдел.

- Прекаленото опекуство е вредно и излишно.

Във всяка организация, освен тези, в които работи един човек, се наблюдава някакво подразделяне на отговорностите и задълженията между сътрудниците, което може да бъде описано графично. Такава графика представя обособените звена в организацията, техните взаимовръзки и подчиненост. Всяко правоъгълниче в нея представя едно звено или работна позиция. Линиите, които ги свързват, обикновено по вертикалата, показват пряката подчиненост (на по-горното равнище) и оформят основните подразделения, например, търговски и маркетингови звена, финансов отдел и счетоводство. Тези свързващи линии показват и основните комуникационни потоци – от кого получават задачи и на кого се отчитат сътрудниците в съответното звено.

В зависимост от принципа на изграждане има няколко вида структури, всяка от които отразява типа работи, които се извършват от сътрудниците и взаимовръзките им – вътре в организацията и с околната среда. Нека представим основните от тях:

Функционална структура на НПО



ФОНДАЦИЯ МОДЕРНО ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА

Организационно управление на структурите
на гражданското общество в България

Фиг.1. Функционална структура на НПО

Както показва наименованието, функционалната структура се разработва около основните функции, които осъществява организацията. В средностатистическата фирма това са маркетингът и продажбите, производството, финансите и счетоводството, управлението на човешките ресурси и т.н. Работещите в съответните отдели (звена) извършват необходимите работи по изпълнение на целите и задачите на организацията като комуникират едни с други в рамките на отговорностите и пълномощията си. В НПО нещата са аналогични. Например, сътрудник от Отдел Ромски инициативи може да работи с колеги от отдел Курсове за обучение и Проекти с външно финансиране за организиране на курс по компютърна грамотност, финансиран от фондове на ЕС.

Продуктова структура на НПО



Фиг.2. Продуктова структура на НПО

При това подразделяне отделите са обособени около основните продукти, които предлага организацията, в нашия случай НПО. Тук са характерни подразделенията, отговарящи за клиентите, за които работи НПО.

Териториална структура на НПО

При това подразделяне са характерни отдели, отговарящи за териториите (районите), които НПО покрива. Отново има функционални отдели, например „Счетоводен отдел”



Фиг.3. Териториална структура на НПО

При това подразделяне са характерни отдели, отговарящи за териториите (районите), които НПО покрива. Отново има функционални отдели, например „Счетоводен отдел”

В много от фирмите и НПО се наблюдават съчетани структури, в които има подразделения, обособени по различен признак. Като правило, това става в течение на времето и отразява нововъзникнали положения, които са преминали от фазата еднократен проект в постоянно провеждана дейност.

Най-важно при разработването на структурата на организацията, в т.ч. НПО, е да се преценява как ще се осъществяват взаимовръзките между отделните подразделения, респективно-сътрудници на организацията.

ФОНДАЦИЯ МОДЕРНО ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА

Организационно управление на структурите
на гражданското общество в България

Заедно с вътрешните правила на организацията, структурата трябва да осигурява максимално бързо реагиране на важните сигнали и постигане на заложените цели и задачи в определения период от време.

5. Тест за оценка на знанията

Структурата се отнася до променящи се връзки в организацията:

- Вярно
- Невярно

Вертикалното разделение формира йерархия на официалната власт:

- Вярно
- Невярно

Хоризонталното разделение на труда се основава на специализация:

- Вярно
- Невярно

В проектната структура:

- се формира звено за нововъведения
- подразделенията проектират продукти
- се изграждат връзки с проектантите.

Основен признак за класифициране на подразделенията в продуктовата организационна структура е.....?

Двойното подчинение в матричната структура представлява:

6. Въпроси за дискусия

• Защо е нужно хоризонталното и вертикално разделение на труда в организацията?

• Какви са силните и слабите страни на линейната структура?

• Какви са предимствата на групиране на подразделенията по признака “продукт”?

- Матричната структура създава двойно подчинение. Как ще разрешите този проблем?

- Изведете три основни проблема в резултат на централизацията. Има ли централизацията и силни страни?

- Каква структура е подходяща за новооткрита организация с нестопанска цел?

7. Литература

- **Амстронг**, Д. Управление на човешките ресурси. София, Делфинпрес, 1992.

- **Кендал**, Б. Управявление на човешките ресурси, част II, TVU, London, София, Център за професионална подготовка, 1990.

- **Шопов**, Д., М. Атанасова. Управление на човешките ресурси. София, Тракия – М, 1998.

- **Bratton**, J. The Nature of Human Resource Management. Cincinnati, South – Western College Publishing, 1990.

- **Hedry**, C. Human Resource Management – a strategic approach to employment. Oxford, Butterworth – Keinemaann Ltd., 1995.

- **Huber**, V. Personnel and Human Resource Management. Minneapolis, West Publishing CO, 1993.

- **Milkovich**, G. Strategic Human Resource Management. Illinois, IRWIN, 1998.

ГЛАВА СЕДМА

МОТИВАЦИЯ

1. Същност на мотивацията

Мотивацията е вътрешното състояние, което движи всички условия, описани като желания, движещи мотиви и т.н. От гледна точка на фирмата, личността, която е мотивирана да работи за фирмата, може да бъде представена така:

- Личността работи усърдно, поддържа добро темпо на усърдна работа, отношението на личността се насочва към общите цели на фирмата;
- Процесът на мотивация започва с незадоволените потребности, които предизвикват напрежение и изискват от личността ангажиране с някаква форма на отношение, с цел задоволяване на своята потребност.

Мотивацията е силата, която кара хората да постъпват, да действат, да се отнасят към някого или към нещо в различни ситуации по начин, който те сами избират. Хората не реагират пасивно на вътрешните и външните влияния. Ние получаваме информация, “преработваме” я и сами вземаме решение какво да правим. Ние правим нещо, защото имаме необходимост от него, стремим се да постигнем някакви резултати, имаме определени желания, вътрешни позиции, цели и ценности, които ни карат да избираме това поведение. Това е механизмът на мотивацията.

В ежедневието мотивацията се използва в три различни смисла:

- Мотивацията - това са целите и причините, поради които хората правят своя избор на поведение, определят действията си. Обикновено това, заради което хората правят нещо, е задачата или пък желанието да постигнат нещо, да

вземат социален статус, да постигнат власт, влияние, да имат приятелство и пари.

- Мотивацията - това е мисловният процес, на основата на който хората формират своето поведение да достигнат своите цели. Например, хората изпитват желание да имат приятелство с някого, развиват своите очаквания, мечти и решават как да постъпят в определени ситуации. Те избират своя приятел, например, като осмислят, преценяват личните си потребности, мотиви, интереси, емоции, ценности и вътрешни позиции.

- Мотивацията - това е социалният процес, посредством който някой променя поведението на друг, например, приятелството може да бъде внушено от някой друг. Мотивацията е вечен процес.

Нека си представим ситуацията, че ръководителят на една фирма, поради незнание или подценяване на мотивацията като начин за управление пропусне да определи целите на своите сътрудници. Потребностите на сътрудниците да работят, да получават възнаграждения, да имат постижения, да се усъвършенстват в работата, да се издигат по йерархическата стълбица - всичко това може да пропадне именно поради игнориране на мотивацията.

2. Мотивационен процес

Мотивацията може да се прекъсне като процес и когато ръководителят не осъществява обратна връзка:

- не проверява как са постигнати целите;
- не контролира дейността;
- не комуникира с персонала;
- не организира дейностите във фирмата.

Мотивационният процес се разглежда като част от човешките взаимоотношения и част от програми, даващи възможност да се подобри работата.

Все по-голяма част от персонала във фирмите се чувства демотивиран и незадоволен от рутинната и монотонна

работа и реагира негативно на отношението на крайния резултат в дейността си - влошено качество, отсъствие от работа, закъснение, и др.

При създаване на условия за индивидуално издигане на работното място, по-високи отговорности, повече възможности за личен напредък и зрялост. То има материално изражение с условията на работа, но е и състояние на духа на персонала. Стандартът на живот на работното място се свързва предимно с психологическото израстване и зрелост на работното място. Това се постига посредством увеличаване на обхвата и дълбочината на работата. Обхватът - това са броят дейности, извършвани от един служител, докато дълбочината са икономията, отговорността и дискретността на контракта.

Заплащането на служителя трябва да се схваща като всички изгоди, които работника получава. Парите са добър мотиватор, само ако служителите схващат, че доброто изпълнение на работата е средство за тяхното получаване. По-важното е, че парите, за да мотивират работниците, трябва да създават вярата, че по-доброто изпълнение води до по-добро заплащане; по-доброто заплащане създава по-добри отношения в колектива и намалява отрицателните последици в различията на заплащането. Парите трябва да създават условия, при които другите допълнителни награди се свързват с по-доброто изпълнение на работата.

Често срещано схващане за мотивацията в обществото е, че мотивацията е пряко и най-вече свързана с нивото на заплащане. Това е приемливо до момента, в който станем част от екип в дадена организация и едва тогава осъзнаваме, че заплащането е стимул, но не най-водещия и не най-важния в условията на пазарна икономика. Просперитетът на една организация зависи от степента на мотивация на

персонала. Значими мотиви за постижение в работата са престижът, властта и влиянието, възможността за израстване в организацията, социалните контакти, възможността за новаторство и творчество.

Персоналът е мотивиран за постижения, когато има чувството, че е добър и че се справя с работата си, че в хода на работата развива своите умения и способности.

Ролята на справедливостта има много проявления. Хората искат да се отнасят с тях по достойнство. Работещите се съпоставят със своите колеги вън и вътре в организацията и знаят, че подобно сравнение правят и техните мениджъри. Като извод от такова съпоставяне работещият може да предположи, че влага много повече усилия, знания и талант в работата от това, което получава от нея. Придобивайки чувство за несправедливост, той реагира с промяна на количеството вложена енергия в работата както и с изопачаване на постигнатите резултати.

Според ролята на очакванията, хората се мотивират по отношение на получаване на определен резултат главно според своите очаквания. Видът на очакването зависи от усещанията и познанията на всеки човек за другите. Дали ще работи в една фирма зависи от отговора на въпроса "какво ще постигна с ангажирането си?". Очакването се формира на 2 етапа. Първи етап "какви усилия трябва да положи за да постигна резултат от...", втори етап "каква оценка ще дадат другите за моите резултати".

Теорията на мотивацията чрез цели застава зад позицията, че поведението може да бъде повлияно от някого. За целта човек трябва да осъзнае какво точно искат от него. Хората работят много по-добре, ако им се поставят цели,

които да са конкретни, а не общи, трудни, но достижими. Ако знаят какво ще им донесе постигането на целта, толкова повече ще са ангажирани с нейната реализация.

3. Мотивационни теории

Модел на йерархия на нуждите на индивида на Ейбрахъм Маслоу

Ейбрахъм Маслоу (1908-1970) създава своя модел на йерархия на нуждите на индивидите през 50-те години на XX век. В интерес на научната истина трябва да се отбележи, че този модел се основава върху първоначалните изследвания на Маслоу върху поведението и нуждите на маймуните - маймуна резус (*Macaca mulata*), които му дават научната степен PhD в университета Ускънсин през 1934 г.

Моделът на Маслоу става изходна точка за разбирането на човешкото поведение и индивидуалното развитие в науката за мениджмънта през XX век. Основните свои възгледи той публикува в своята книга „Мотивация и индивидуалност” през 1954 г.

Основната идея на Маслоу се изразява в тезата, че индивидите разкриват и променят своя вътрешен потенциал (Self-actualization) и индивидуални способности на своето работно място като подреждат своите нужди. Нуждите на индивида са главният провокатор за мотивирането и съответно, поведението му.

Добавените по-късно стъпки на нуждите от различните автори ('Cognitive', 'Aesthetic', and 'Transcendence') (познавателни, естетични и на превъзходство) не се отнасят към оригиналния модел на Маслоу.

Основни понятия на модела на Маслоу са:

- *Нужди: (Needs);*

- *Биологични и физически нужди (Biological);*
- *Сигурност (Safety);*
- *Принадлежност (Belongingness);*
- *Уважение (Esteem);*
- *Самореализация (Self-actualization).*

Теорията на „хигиенните фактори” на Фредерик Херцбърг

Фредерик Херцбърг (1923-2000) е един от най-интересните и влиятелни учени в областта на мениджмънта. Името му се свързва главно с концепцията за „обогатяване на работното място”. Основна част от своята работа той прекарва като професор по мениджмънт в Кейс Уестърн Юнивърсити, където създава Департамент по ментално здраве в индустрията, а през 1972 - 2000 г. преподава в Юта Бизнес Колидж в Солт Лейк Сити.

Основните негови идеи са изложени в книгата „Мотивация за работа” (The Motivation to Work) през 1959 г., написана заедно с Б. Мейснър и Б. Шнайдерман. Тя се основава върху изследване, извършено върху работните места на 200 инженери и счетоводители от Писбърг, Пенсивания. Основната идея на Херцбърг е, че задоволството и незадоволството на индивида на работното място произтича от различни фактори и не е „проста” реакция на същите фактори, както се е считало до този момент. Съобразно теорията на Херцбърг, индивидите имат две различни вериги от нужди .

Първата, на хигиенните фактори (Hygiene Factors), присъщи на индивидите като животински същества, за да отблъскват възможната болка, произтичаща от недостига им:

- *Общи условия (Conditions);*
- *Заплащане (Pay);*
- *Статус (Status);*
- *Security (Сигурност);*

ФОНДАЦИЯ МОДЕРНО ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА

Организационно управление на структурите
на гражданското общество в България

- Политика на компанията (Company policies).

Втората, на мотивационните фактори (Motivation factors), които са присъщи на индивидите като човешки същества:

- Осъществяване, реализация (Achievement);
- Признание (Recognition);
- Растеж/напредък (Growth/Advancement);
- Интерес към работата (Interest in the job).

Неговите изследвания по-късно стават основа за създаването на концепциите за етичния мениджмънт и социалната отговорност на бизнеса. Херцбърг обръща особено внимание върху мениджърите, които се запознават с неговата теория, че:

(1) **задоволството от едни или други фактори е само временно;**

(2) **неговата теория не е практическо средство ('motivational tools) за мотивиране на работниците.** Тя е само обяснение за това, как въздействат определени групи фактори върху мотивирането на индивидите.

„Мотиватори”



Фиг.1. Модел на хигиенни и мотивационни фактори на Херцбърг, модифицирани от А. Чапмън

Теория за мотивация на Дейвид МакЛеланд

Дейвид Клърънс МакЛеланд (1917-1998) завършва приложна психология в Йейл Юнивърсити през 1941. Преподава в Харвард бизнес скуул от 1956 г., където започва своята работа върху проблема за мотивацията в индустриалното предприятие. По-късно започва консултантска дейност и едновременно преподава в Бостън Юнивърсити.

МакЛеланд е човекът, който пръв започва системни, целенасочени изследвания върху мотивационното мислене на мениджъра на работното място. Създадената от него теория има много близки допирни точки с тази на Фр. Херцбърг. Тя се основава върху оценката на нагласите на индивидите, чрез което се осъществява подобряване на оценъчните методи, основава въвеждането на тестове и обосновава необходимостта от сравнителните оценки при извършване на сродни работи.

Пионерни идеи на МакЛеланд са широко използвани в практиката на развитите индустриални страни през XX век. Систематизирани като приложно знание в книгата „Човешката мотивация“ (1988 г.), те могат да бъдат представени като нужди (**N**):

- *N - achievement (N - ach) (нужда от постижение);*
- *N - authority/power (N - pow) (нужда от власт);*
- *N - affiliation (N - aff) (нужда от приобщаване).*

Тези нужди определят и съответния тип мотивация:

Мотивация за постижение - achievement motivation (M-ach)

Индивидът, който е воден от преобладаващи **N-ach** нужди има ясно определено поведение за реализиране на високи

цели, постижения, приемащ предизвикателствата на работата и напредък в кариерата. Той има нужда от непрекъсната обратна връзка за сравняване с миналите образци, с постиженията на другите. Той много силно се нуждае от позитивната оценка на околните.

Мотивация за власт - authority/power motivation (M-pow)

Индивидът, който е воден от преобладаващи **N-pow** нужди има „вродена” мотивация за налагане над другите, изпитва дълбока нужда от това да влияе върху съдбите, да определя целите и съдбите на другите, както и неговите идеи да бъдат винаги приемани като общи. Практически това е ясно изразена водаческа индивидуалност.

Мотивация за приобщаване - affiliation motivation (M-affil)

Индивидът, който е воден от преобладаващи **N-aff** нужди има ясно изразена нагласа за сътрудничество и приобщаване в група. Този индивид е добър „team player” – играч в група.

Д. МакЛеланд посочва, че (1) тези нужди се формират и проявяват в различна степен у различните индивиди (мениджъри или работници), (2) тези нужди не съществуват в чист (идеален) вид у различните индивиди, т.е., те представляват определен микс от трите основни вида нужди и (3) даденият вид мотивация (**M-ach**), (**M-pow**) или (**M-affil**) се формира, когато въз основа на съответни фактори на средата, единият от тях преобладава над другите.

Въз основа на своите първоначални проучвания сред доброволци МакЛеланд достига до следните по-важни *обобщения*:

- *Нужда от постижение (N-ach)* е по-важна от материалните и финансови награди.

- *Постигането на целта* е по-важно за личностно удовлетворение, отколкото признанието и похвалата от висшестоящата институция.

- *Финансовите награди* служат на индивида само за измерване на успеха и сами по себе си не са крайната цел.

- *Сигурността* не е първичен мотиватор, а също така не е постоянна величина.

- *Обратната връзка* е от особена важност, без нея нуждите не могат да бъдат измерени и оценени.

- *Индивидите, стремящи се към постижения*, търсят пътища и правят това непрекъснато.

Теория „X-Y” на Дъглас МакГрегор

Теорията на Дъглас МакГрегор (Douglas McGregor) е изложена в неговата книга „Човешката страна на предприятието” (1960 г.) ('The Human Side Of Enterprise'). Авторът е един от най-влиятелните социални психолози в САЩ, а неговата теория е една от най-прилаганите в емпиричните изследвания върху мотивацията в индустриалните предприятия.

Дъглас МакГрегор (1906-1964) придобива докторска степен от Харвард Юнивърсити (1933), но прекарва своята работа основно в Масачузетския технологичен институт. През 1960 г. публикува своите идеи относно практическата страна на мотивацията в индустриалните предприятия. Той изхожда от обстоятелството, че в практиката мениджърите имат нужда от реално приложим изследователски инструмент, а не от сложна, трудно приложима абстрактна теория за мотивацията в предприятието. Може да се каже с достатъчна убеденост, че теорията на Дъглас МакГрегор е

работеща практическа платформа, осъществена върху теорията на Маслоу.

Кратката характеристика на теорията на МакГрегор може да бъде представена по следния начин:

Теория „X” или „авторитарният мениджърски стил” се основава върху следните работни тези:

(1) Преобладаваща част от хората не желаят да работят и по тази причина трябва да бъдат контролирани;

(2) Те трябва да бъдат непрекъснато под заплахата да бъдат наказвани за неизпълнение на работата;

(3) Средностатистическият работник предпочита да бъде направляван, да избягва отговорността и предпочита сигурността.

Теория „Y” или „мениджърския стил на участие” се основава върху следните работни тези:

(1) Усилията за работа на индивида са естествени;

(2) Хората ще се самоуправляват без външен контрол при осъществяване на организационните цели, без външен контрол или заплахата от наказание;

(3) Задължението и отговорността за постигане на целите на организацията са функция на възнаграждението и степента на тяхното постигане;

(4) Индивидите търсят и приемат отговорност;

(5) Креативността и високото въображение при решаването на проблемите в организацията са широко разпространени сред хората.

4. Изисквания към нестопанския ръководител

За да мотивира, мениджърът трябва да познава добре конкретните личности. Необходимо е още да се познават факторите, влияещи върху мотивацията, климата в

организацията, изискванията към работата. За целта може да се следват някои най-общи изисквания:

- Определяне резултатите, които трябва да се постигнат и тяхната еквивалентност.
- Справедливо заплащане на работниците и служителите, за изпълнение на задължения и отговорности.
- Да се посочи кои са изпълнили добре работата и за това ще бъдат добре възнаградени.
- Да се проектира труда и да се определят резултатите.
- Да се убедят работниците и служителите, че биха могли да постигнат резултата, който ръководителя желае.
- Да се осигури промяна в резултата така, че той да мотивира максимално усилията.
- Да се наблюдава мотивацията с помощта на анкети, интервюта и неформални разговори.
- Да се наблюдава системата на плащане за да се избегне несправедливостта.
- Да се опознаят работниците и служителите.

5. Казус за анализ

Вие сте ръководител на нестопанска организация „Клуб 8000”. Ваш сътрудник, най-добрият специалист, Ви моли за един ден отпуск. Интересувате се от причините за решението на Вашия лоялен служител. Той Ви отговаря, че ще използва деня, за да направи някои проучвания, свързани със започването на нова работа в конкурентна организация.

Задачи по казуса

- Как ще постъпите като ръководител?
- Възможно ли е да ползвате конкретна мотивационна теория, така че да установите мотивите и да предприемете конкретни действия?
- Какво смятате за т. нар. “изтичане на мозъци” в конкурентни организации?

- Смятате ли, че заплащането на труда е основен фактор при вземане на решение?

6. Въпроси за дискусия

- Как резултатите от изследвания на Маслоу дават представа на ръководителя за поведението и нуждите на хората в организацията? Как този базов модел може да бъде приложен във Вашата нестопанска организация при създаване на мотивационна система и система за кариерно развитие?

- Анализирайте основните две групи фактори в теорията Херцберг. Кои са компонентите на двете групи фактори?

- Кои са основните обобщения от теорията на Д. МакГрегор? Какви са силните и слабите страни на видовете организации, акцент в изследванията на автора?

- Какво представлява мотивацията като процес?

- Изведете ръководни принципи за мотивация на служителите, приложими в нестопанския сектор.

7. Литература

- **Лоурънс**, П. Р., Н. Нория. Мотивирани или как човешката природа оформя решенията ни. София, Класика и Стил, 2002.

- **Chapman**, A. Katherine Benzinger-personality assessment, thinking and working styles. 2001. p. 2

- **Chapman**, A. Donald Kirkpatrick's Learning Evaluation Model, 1995.

- **Loewenstein**, G, The Psychology of Curiosity: A Review and Reinterpretation. Psychological Bulletin, 116 (1), 1994. 75-98.

- **Taylor**, Fr. The Principles of Scientific Management. Modern History Soursboo, 1911.

- **Wilson**, E. Consilience: The Unity of Knowledge. N.Y, 1998.

ГЛАВА ОСМА

ГРУПИ И ГРУПОВА ДИНАМИКА

1. Какво представлява групата?

Все по-малко стават днес ръководителите, които подценяват групите и промените, които настъпват при тях, характерните черти на груповото поведение, както и взаимодействието между отделните групи. Вероятно заради това, че още около 60-те години на миналия век представителите на поведенческите науки започват сериозни изследвания в тази област, от което мениджърите имат огромна практическа полза. Още тогава, например, става известно, че управлението на хората и управлението на групите, са две коренно различни направления в управлението.

Групата е формация, която променя поведението на индивида в нея. В нея възникват сложни процеси, които водят до доста странни и неразбираеми за неукия ръководител феномени. Тези и още много други въпроси са свързани с природата на групата, с нейните характерни черти и динамични процеси.

Групата преди всичко е сбор от хора, които, обаче, непременно влизат в някакъв тип взаимодействие помежду си. Хората, застанали на уличния ъгъл, за да изчакат зеления светофар, не са група, макар че са събрани заедно на едно място. Те не си взаимодействат помежду си, не споделят чувства, нямат никаква специфична структура, те са пасивни хора, които изчакват зелената светлина.

Теорията на мениджмънта от 90-те години предлага следното определение за група. **Това е формация от хора в**

организацията, които споделят някакви общи норми, стремят се да удовлетворят общи потребности, чрез постигане на общи цели, работят във физическа близост и осъществяват комуникация и интеракция помежду си.

2. Защо хората в групата са различни?

Всеки от нас е уникална индивидуалност. В същото време, всеки от нас участва в безброй общности, в това число и в голям брой групи.

Значи ли, че щом групата има свои групови цели, норми и процеси, то тя премахва индивидуалните различия и прави хората еднакви. Мениджмънтът изрично посочва, че хората в групата са различни, но едновременно с това са приобщени към груповите цели, норми и процеси.

Колкото и чудно да е, все още има ръководители в България, които са убедени, че хората в групата се различават единствено по пол, възраст, образование. В контекста на съвременния мениджмънт това изглежда не само необичайно, но и наивно, защото води до неадекватни управленски решения за групата и нейните членове. Хората са носители на свои индивидуални различия – мотивация, удовлетвореност от труда, различни компетенции и именно затова те присъстват в групата.

Как така хора с различна пригодност – компетенции, умения за работа с другите, умения за водене на комуникация, преговори, решаване на конфликти, мотивация и удовлетвореност, могат да бъдат приобщавани към общите групови задачи, цели, норми, сплотяват се, взаимодействат помежду си, участват в общи процеси.

3. Характеристики на групата

Всяка група притежава следните характеристики:

ФОНДАЦИЯ МОДЕРНО ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА

Организационно управление на структурите
на гражданското общество в България

- Групови цели - Това са желаните състояния или резултати, които групата иска да постигне. Те могат да бъдат определени от самия мениджър или от самата група.

- Групови норми - Това са стандарти в поведението. Обикновено индивидите са подчинени на целите на групата, но често пъти се разминават с тях. Спазването на нормите се възнаграждава, а неспазването санкционира.

- Сплотеност - Тя се изразява във взаимното съгласие, в уважението към нормите, към ценностите, към целите. Сплотеността увеличава възможността за размяна и възприемане на идеи. Освен това сплотената група е атрактивна и има висока мотивация.

- Взаимодействие - То бива два вида – по отношение на изпълнението на задачите и по отношение на социалните конфликти. Оказва се, че балансът между двата вида взаимодействие е задължителен.

- Комуникация - Тя протича в няколко вида комуникационни мрежи: колело, верига, мрежа, кръг, звезда и пр. Тяхната разновидност влияе върху изпълнението на груповите задачи. Така например, колелото дава възможност за съсредоточаване на голям контрол в ръцете на един човек от групата, който е в средата на комуникационната мрежа. Той комуникира с всички поотделно, но останалите не могат да комуникират помежду си освен чрез него. Тя акумулира в себе си огромен информационен източник, по силата на който добива невероятна власт. Най-често той става лидер именно чрез този тип комуникационна мрежа. За екипната работа е най-ефективна комуникацията тип звезда – всеки може да комуникира с всеки.

4. Структура и ефективност на групата

Структурата на групата може да се разглежда от няколко аспекта – атмосфера, роли, статус, композиция, големина, лидер. *Атмосферата* е общата способност на групата да

генерира нови идеи, да се справя с промените. *Ролите* са мрежа от различни видове поведение, което е стереотипно и се предписва на различни членове. Например, от началника на отдела се очаква да ръководи, да планира, да мотивира. Това е така наречената “очаквана роля”. *Статусът* на групата е ранжиране на индивидите според позицията им в рамките на организацията. *Композицията* е нейният профил. Хетерогенната група (с различен членски състав от гледна точка на индивидуални различия) е по-производителна, особено когато работи върху комплексна задача, защото изисква различни умения.

Ефективността на групата може да бъде измерена чрез производителността и чрез удовлетвореността от труда на всички нейни членове. Известен е експеримент в мениджмънта, при който хората са ориентирани изцяло към задачите. Те обаче не могли да удовлетворят своите социални потребности. Удовлетворението отново липсвало, защото производителността била много ниска. Това накарало всички да се замислят за връзката между производителността и социалните потребности, винаги когато става дума за ефективност.

5. Защо мениджмънтът се стреми да постига екипи?

Екипът е специфична група в организацията. Още през 60-те години западните и японските фирми започват работа по създаване и поддържане на екипната работа. Социалният психолог Ед. Шейн споделя, че екипът е тази група, чийто членове си сътрудничат, защото искат, могат и знаят как да реализират своя потенциал. Той се характеризира чрез: целите са ясни за всички; свобода на изразяване на мнение; при възникване на проблем той се диагностицира, а не се

потушава; всеки има право да предложи себе си за лидер; стремеж към консенсус; пълно доверие между членовете; гъвкавост; творчество.

Един от основните елементи в съвременната теория за управление на организацията е **екипният модел** на работа на служителите. Възприемането на този модел е предпоставка за:

- изграждане на ефективни механизми за съвременен обмен на текуща информация;
- улесняване на процеса на вземане на решения;
- скъсяване сроковете за изпълнение на задачите;
- подобряване на качеството на извършваната работа;
- повишаване на конкурентоспособността на организацията като цяло.

Все повече организации преминават към хоризонтална структура за разпределяне на правомощия и отговорности между персонала.

Въз основа на своята компетентност всеки от служителите може в определен момент да поеме ролята на ръководител на екип по даден проект или да участва едновременно в няколко екипа, обединени от обща задача.

Това създава условия за възникване на конфликтни ситуации и извежда на преден план необходимостта от адекватно управление на конфликтите в организацията, за да се повишат продуктивността и ефективността на работата.

6. Конфликти в организацията

Всяка организация има сложна и динамична структура и независимо от характера и начина на извършване на дейността в различните ѝ подразделения и групи, които непрекъснато си взаимодействат, преследвайки постигането на определени цели могат да възникнат и възникват

конфликти. Конфликтът е неизбежно следствие от ежедневната дейност на организациите, който е причинен преди всичко от вътрешната сложност на системата. Той е несъгласие между два или повече членове на организацията по отношение на начина на постигане на определените цели. Всяка от страните желае да бъде приета нейната гледна точка и прави всичко възможно да попречи на другата страна да направи същото. Отношението към конфликтите – положително или отрицателно, ги определя като функционални или създаващи възможности за подобряване ефективността на организацията, повече алтернативи при изработването на управленската политика и стратегия и дисфункционални, с обратно въздействие – намаляващи ефективността и водещи до влошаване на социалния и психологически климат в организацията.

Конфликтът възниква по различни причини, проявява се под различни форми и протича с различна скорост и в различна посока. Той е естествен спътник на всяко развитие и не трябва да бъде забраняван, а изучаван. Тъй като голяма част от времето и енергията си мениджъра изразходва за разрешаването на конфликти, то правилното управление и решаване на проблемите би могло да доведе до положителни промени в организацията.

Най-често конфликтите в дадена организация възникват въз основа на следните предпоставки:

- **Липса на ясно установена йерархия в организацията** - Най-често в новосъздадени организации йерархията между служителите първоначално не е изрично определена. Това понякога провокира конфликтни ситуации, в които служителят се старее да се „наложи“ над останалите.

- **Различие в целите на служителите/организационните звена** – Въпреки, че работят по общ проект, отделните звена в организацията може да се конфронтират помежду си, тъй като се стремят към постигането на различни цели, произтичащи от същността на тяхната работа. Например, производственият отдел на организацията може да поиска увеличаване на материалните доставки, необходими за неговата дейност, а това би могло да доведе до конфликт с финансовия отдел, който се стреми към максимално редуциране на разходите на компанията за даден период от време.

- **Различно отношение към времето като фактор** - Понякога е възможно възникване на конфликт между различни направления в организацията поради различното влияние на фактора време за работата на отделните направления. Например, с цел максимално да удовлетвори корпоративен клиент маркетинговият отдел договаря кратки срокове за изпълнение, които не са достатъчни на производствения отдел за реализация на поръчката.

- **Ползване на общи материални, финансови и информационни ресурси от служителите или организационните звена** - По принцип, ръководството решава как да разпредели както материалните и финансови ресурси, така и човешките ресурси. Разпределянето трябва да бъде по най-ефективния метод, за да се постигнат целите на организацията. Колкото и ефективно да е разпределянето им, обаче, винаги има недоволни от това, че са получили по-малък дял ресурси. Възможност за възникване на конфликт съществува и поради специализацията и различните цели на съставните части на организацията. Всеки отдел има свои формулирани цели и естествено насочва вниманието и силите си повече за постигането им, отколкото целите на организацията като цяло. Начините, по които се стимулират, както и размера на възнагражденията, които получават

лицата в отделните звена на организацията, също са предпоставка за възникване на конфликт. Много често хората не оценяват обективно дадена ситуация, а разглеждат само някои алтернативи, които са благоприятни за задоволяване на тяхната лична потребност или потребност на тяхната група. Повечето от тях надценяват своето значение и подценяват значението и ролята на останалите.

- Друг източник за възникване на конфликти са **различията в ценностите**. Ръководителят смята, че всичките му подчинени трябва безпрекословно да изпълняват заповедите му без да ги подлагат на обсъждане и критика. Подчинените, обаче, искат да изразят своето мнение, макар и на несъгласие с мнението на ръководителя.

- Други причини за възникване на конфликти са **различията в жизнения опит и образование** между представителите на различните подразделения в организацията. Не на последно място, **некачествените комуникации** могат да бъдат както причина, така и следствие от конфликта. Лошото предаване на информация или приемането ѝ не от когото трябва може да засили конфликта, пречейки на отделните личности и групи да погледнат и разберат възникналия проблем от гледна точка на отсрещната страна.

Конфликтът може да бъде както *вътрешноличностен, така и междуличностен или конфликт между личност и група, междугрупов конфликт.*

Може да се каже, че най-разпространеният тип конфликт е междуличностният. В основата му може да стои борбата за ограничени ресурси, капитал или работна сила, както и борбата за удовлетворяване на лични потребности за уважение и власт. Междуличностният конфликт се проявява и като сблъсък между личности - във фирмата работят хора с различни характери, възгледи, убеждения и ценности, които

намаляват степента на взаимно разбиране и сътрудничество, а други проявяват дори агресивност и враждебност.

Всеки ръководител предпочита групите в неговата организация да работят съвместно за постигане на организационните цели. На практика, обаче, между отделните групи възникват конфликти, които, ако не се управляват правилно, могат да доведат до забавяне или спиране на производствения процес. Ако се сравнят различните видове конфликти може да се направи извода, че междуличностните конфликти предизвикват по-малко проблеми за организацията отколкото междугруповите.

Всеки конфликт в организацията протича в определен период от време, в някаква последователност и в зависимост от начина на управление могат да се постигнат функционални или дисфункционални последици. Доказани са няколко ефективни начина за управление на конфликтите, които могат да се класифицират като структурни и междуличностни. Всеки ръководител трябва най-напред да анализира причините за възникване на конфликта и след това да се подбере подходящата методика за решаването му.

Най-добрият метод за изход от конфликта е решаването на проблема, породил конфликта. Всяка от засегнатите страни ще трябва да разкрие своето мнение и гледна точка, за да се разберат причините за конфликта. След като проблемът бъде формулиран, двете страни ще предложат по някакво решение, което да бъде приемливо за всяка от тях. Взаимното влияние ще се увеличи, ако се създаде атмосфера на доверие. Ако гневът и неудовлетвореността при това общуване останат на заден план и разговорът протече в атмосфера на симпатия,

разбиране и положително отношение един към друг, няма начин проблемът да не бъде решен. Колкото и добре да бъде управлявана една организация, винаги има предпоставки, които влияят отрицателно върху хората и предизвикват стрес.

Стресът е една последица от конфликтите, която значително намаля ефективността на работата. Той е състояние, създаващо и физиологичен и психичен дисбаланс, което може да бъде унищожавашо и за личността, и за организацията. По принцип, хората се страхуват от нововъведенията, а страхът се дължи на неизвестността от промяната и от предположенията за по-слаба удовлетвореност на личните потребности. За да се предпази от дисфункционалните последици от конфликта, ръководителят може да приложи някои структурни методи, като например разясняване на изискванията към работата.

Най-напред ръководителят трябва да изслуша своите подчинени, давайки им възможност да разкрият всички свои страхове от нововъведението. Ако има възможност, да им се даде такава за повишаване на квалификацията, с цел полесното им справяне с новите задачи. Точно и ясно да се определят задълженията на всеки от групата, като се определи и общото равнище на резултатите, които трябва да бъдат достигнати. Ако и двете страни останат удовлетворени, ще има наличие на функционални последици от решаването на конфликта. Хората ще бъдат по-силно ангажирани и ще си сътрудничат при неговото решаване. Натрупаният опит ще бъде полезен за решаването и на други бъдещи конфликти. Подчинените по-малко ще се въздържат

да разкриват своите идеи, когато те противоречат на идеите на ръководителя.

7. Конфликт на интереси в държавната администрация

В администрацията, както във всяка друга организация, съществуват всички основни типове конфликти – вътрешноличностни, междуличностни, между личността и групата, междугрупови. Тяхното управление е от решаващо значение за правилното функциониране на администрацията.

Най-сериозният конфликт в държавната администрация с оглед спецификата на нейната мисия е конфликтът по посока личен или друг частен интерес, от една страна и обществен интерес, от друга страна.

Основната особеност на този конфликт е наличието на сблъсък между частните интереси, разбирани като индивидуални интереси или такива на лицата, свързани с конкретния служител и обществения интерес, в името на който служителят изпълнява задълженията си в държавната администрация.

В тази ситуация служителят, който по силата на своето положение има достъп до властови ресурс, е сериозно изкушен да го използва не в обществен, а в частен интерес.

Ролята на структурите на гражданското общество е в разкриване на случаите на конфликт на интереси и по този начин възпрепятстване на условията за създаване на корупционни практики сред държавните служители.

Успешното управление на конфликтите предполага промяна на отношението към тях, а именно осъзнаване, че конфликтът не е война, а проява на различия.

Ето защо, вместо да се отричат, различията трябва да се управляват въз основа на следните отправни точки:

- Това, което хората искат, не винаги е онова, от което се нуждаят, за да се чувстват удовлетворени.
- Много често под повърхността на позицията, която заема някоя страна в конфликта, стоят незадоволени потребности от информация, съдействие, признание и насърчаване на усилията, ресурси и др. Ето защо, в реална ситуация на конфликт никога не бива да се изхожда от презумпцията, че разбираме за какво става въпрос.

По-добрият вариант е чрез задаване на въпроси и осмисляне на отговорите да разберем какви са потребностите на всяка една от страните и какви алтернативни решения биха довели до разрешаване на проблемите. Постановянето на акцент върху собствените потребности не е успешен начин за изглаждане на конфликтите.

8. Казус за анализ

Представете си, че предмет на Вашата организация е осигуряване на подкрепа на деца в неравностойно положение. Съвместно с друга нестопанска организация Институт „Права на децата”, Вие организирате работна среща, насочена към развитието на професионални умения за работа в мултинационален екип. Целите Ви са свързани с дефиниране на насилието, последиците от него, създаване на добра практика – модел на работа с деца, жертви на насилие и форми на обгрижване според Закона за закрила на детето.

В срещата участват представители на следните групи – деца, учители, лекари, полицаи, инспектори от Детска педагогическа стая, социални работници, юристи, психолози, педагогически съветници и представители на комисии за борба с противообществените прояви на малолетни и непълнолетни, представители на университетските среди и медии.

- Анализирайте възможните конфликти на интереси в предстоящата среща.
- Как ще разрешите конфликтите? Посочете конкретни стъпки на решаване на конфликтите на интереси.
- Анализирайте евентуални източници на конфликт между нестопанската организация и останалите заинтересовани групи.

9. Въпроси за дискусия

- Какъв е Вашият принос като ръководител на нестопанската организация във формирането на групи и екипи в организацията?
- Как резултатите от груповата дейност се отразяват върху индивидуалното представяне на отделните служители? Дискутирайте предимствата и недостатъците на колективната и индивидуалната дейност!
- Възможно ли е да направите връзка между тип на личността и желанието за участие в групи и екипи.
- Кои са основните етапи на формиране и развитие на групата?
- Изведете и анализирайте видовете конфликти в организацията.

10. Литература

- **Люки**, Р. Harvard Business Essentials. Наемане и задържане на най-добрите хора. София, Класика и стил, 2004.
- **Bratton**, J. The Nature of Human Resource Management. Cincinnati, South – Western College Publishing. 1990.
- **Hedry**, C. Human Resource Management – a strategic approach to employment. Oxford. Butterworth–Keinemaann Ltd., 1995.
- **Huber**, V. Personnel and Human Resource Management. Minneapolis, West Publishing CO, 1993.

ГЛАВА ДЕВЕТА

ЛИДЕРСТВО

1. Същност на лидерството

Основна част от управлението във всяка организация е координирането на нейните дейности и насочването на усилията на членовете към постигане на целите ѝ. Този процес включва способността да бъдеш **лидер**. Лидерството е неизменна част от ефективното управление. Всеки мениджър трябва да е лидер, но не всеки лидер е мениджър. Лидерството се проявява в междуличностните ни отношения. То се свързва с постигането на цели така, че последователите да ги възприемат като свои собствени. Управлението засяга хората като изпълняващи определени функции, контролирайки взаимодействието помежду им. Ефективното управление е невъзможно без лидерство.

Могат ли отделните хора да бъдат обучавани за лидери или те се раждат такива? Защо личности със съвсем различни черти, образование, култура успяват да се изявят като успешни лидери? Вярно ли е, че няма лидерство без последователи? Отговорите на тези въпроси са били търсени от психолозите в продължение на години. Множеството изследвания разкриват и множество гледни точки. Ако трябва да се опише един лидер въз основа на най-общи мисли, представени в днешните медии, той може да бъде охарактеризиран като интелигентен, решителен, силен, харизматичен, смел, ентузиазизиран и т.н. Едва ли обаче, за да управлява човек добре, е нужно да ходи по вода. Това, което му е необходимо, за да успява, е да има ясна представа за желаните бъдещи резултати, начините за тяхното постигане

и най-важното - знание и умения да организира и мотивира хората си така, че те да следват изборния от него път като свой. На думи звучи като че ли лесно, но в практиката нещата са далеч по-сложни и неясни. За да получи добри резултати от подчинените си, той трябва да умее да оказва влияние.

Ръководителят е човек, който едновременно се явява лидер и ефективно управлява своите подчинени - той влияе на другите по такъв начин, че те да изпълняват работата, която им е поръчана от организацията. Работата на един ръководител се свежда до това да застави другите да правят нещо така, както на него му харесва. Ръководителят оказва влияние върху своите подчинени, като те възприемат не само неговите идеи, но и предприемат практически действия и влагат труд, който е необходим за достигане целите на организацията.

Лидерството може да се дефинира като процес, с помощта на който една персона оказва влияние върху поведението на членовете в групата, оказва влияние върху поведението на отделни личности и групи, и направлява техните усилия за достигане целите на организацията.

Ръководителите са поставени на определена длъжност благодарение на професионалните си качества, които са наложени от организацията с цел усилията на останалите членове да бъдат насочвани към постигане на целите ѝ.

При груповите взаимоотношения в организацията съществува и понятието “лидер”. То произлиза от английската дума “leader” /в превод вожд, водач/. Докато ръководителят е назначен и изпълнява даден пост в

организацията, то лидерът сам налага своето положение в нея.

Лидерът се приема като най-влиятелната личност в дадената група от хора от психологична гледна точка. Тази личност успява да привлече последователи независимо от положението си в йерархията.

2. Лидерски качества

За да се превърне човек в лидер е необходимо да притежава следните качества:

- трябва да е силно комуникативен;
- с добри организаторски качества;
- да се наема с разрешаването на групови проблеми;
- с чувство за отговорност;
- да създава доброжелателен и приятелски тон в групата;
- да има добри познания и опит.

Съществуват неограничен брой подходи на начин на ръководене на група, но лидерът сам избира най-ефективния стил на ръководене, т.е., избира този, който най-добре се адаптира към ситуацията и има най-голям ефект върху стила на управление.

Властта, която притежават лидерите е неформална. Поради спецификата на положението им в организацията става ясно, че ръководителите биха могли да се превърнат в лидери на подчинените си, а лидерите не винаги биха могли да станат ръководители. Затова най-добрият вариант за взаимоотношенията между подчинените и ръководителя е те да бъдат здрави не само на формално, но и на неформално ниво. По този начин за ръководителя ще бъде по-лесно да мотивира хората си, без да се налага и да ги принуждава.

Правейки го на неформално ниво ръководителят значително улеснява задачата си в постигане на ефективност и ефикасност в дейността на организацията. Той е длъжен да планира и организира не само хората, но и поверените му ресурси и да мотивира подчинените си, за да бъдат постигнати организационните цели. Влиянието, което му е нужно за постигане на максимална мотивация, не би било достатъчно, ако разчита на властта, с която разполага. Ръководителят следва да търси социално-психологически подход и да се доближи максимално до подчинените си. При постигане на среда на доверие между ръководител и подчинени, смятаме, че той се утвърждава като лидер в групата. Това го задължава да подпомага членовете на групата да поддържат добри взаимоотношения. Да използва авторитета си, когато се налага да бъдат вземани бързи решения. Да не допуска паника и хаотичност при необичайни обстоятелства.

Ефективният и пълноценен ръководител е и лидер. Превръщайки се в такъв, той постига признание за човек, заслужаващ поста си и някой, на когото групата е склонна да се подчинява, без да се налага използването на властта за принуждение, която притежава всеки лидер в организацията.

Лидерите са превъзхождащи, доминиращи над другите и все пак приятелски обаятели, влагащи огромно количество енергия в цялостната си активност. Те вземат инициативата в социалните ситуации и са способни да мобилизират, за да бъдат постигнати целите, които са им поставени.

За ръководител постигнал лидерски качества е по-лесно установяването на демократичен стил на ръководство. Той се характеризира с това, че груповите членове участват

дейно в процеса на вземане на решения, както и в поемането на отговорностите. При демократичния стил на ръководство е налице повишена комуникация между ръководителя и членовете, като той координира лично техните действия.

Лидерството не е пост, който заемаме. Той е по-скоро дейност. Лидерът постоянно живее под микроскоп, нищо което казва или прави, не остава незабелязано от последователите му. Тяхното поведение след това ще бъде просто огледален образ на примера, който лидерът им е дал. Лидерът трябва да е човек с истински характер, който възплаща честност, откритост и истинско обвързване. Той трябва да е готов и да служи. Желанието и способността да служи на другите, както и същността и качеството на услугите му, ще бъдат ключа към успеха на неговата организация. Ако отдаде времето, енергията, емоциите и малко повече от усилията си, той напълно ще се слее с другите хора, с техните предизвикателства и с работата им.

Групата сама избира своя лидер и му се подчинява доброволно. Затова той не се нуждае от административни средства, за да накара останалите да следват волята му при организиране на груповата дейност. Лидерството е свързано със способността за поемане на рискове, за вдъхновяване и убеждаване, и най-вече, с отговорността към тях. То е насочено пряко към хората. Лидерът се откроява като такъв в непосредствените отношения с колегите си, обединител е на вътрешно груповите интереси и на него се разчита да защитава тези интереси пред по-висшите инстанции. Той организира и насочва действията на индивиди и групи, с цел решаването на определени трудови задачи.

Според Кейт Дейвис /президент на британска организация BOSS/ *“Лидерството е умението да убеждаваш другите да се стремят към определена цел ентузиастично. То е този човешки фактор, който свързва групата и я мотивира. Управленските дейности като планиране, организация и вземане на решение са спящи пъшчули, докато лидерът не възбуди в тях силата на мотивация на хората и не ги поведе към осъществяване на целите”*.

Лидерството включва ръководенето и повлияването на дейностите на другите индивиди. Всеки лидер трябва да има влияние върху поведението на другите. Постигането на лидерски качества и умения е сложен и важен процес. Той изисква от ръководителя търпение, познания по психология, самоконтрол и сдържано социално поведение.

Доброто лидерство се изразява чрез много и различни форми. Може да бъде не само относно слушане, управление и компромиси, но и даване на инструкции на другите или вдъхновение например. Лидерските умения включват:

- Поставяне на цели;
- Събирането на група, за да се съсредоточи върху дадена задача;
- Разбиране на човешката психология, т.е., мотивите на другите хора;
- Консултация с подходящите хора и изслушването на различни гледни точки;
- Справянето с конфликти, когато се появят, вместо оставянето на някой друг да се справи с тях.

Любопитно е все пак защо в преобладаващите случаи от практиката, лидерите са тези, които успяват по-ефективно от мениджърите да консолидират хората в

организацията и да мобилизират тяхната групова енергия за постигане на определени цели. Причините се свеждат до два типа: вътрешно личностни и външно групови. Не всеки умее да води, за това са необходими определени личностни качества и социални умения. От друга страна, за да се проявят лидерските качества и умения, е необходима група от хора, чиято съвместна дейност изпитва потребност от вътрешен организатор. Измежду множеството черти, върху които организационните психолози открай време спорят, се открояват поне дузина, които практиката е утвърдила като безспорно лидерски. Лидерът е толкова по-изявен, колкото повече от тези **черти са комплексно притежание** на една личност. Ето някои от по-характерните:

- Лидерът е активен, общителен и подчертано заинтересован от осъществяването на груповите цели и интереси. Никога не остава равнодушен към общите проблеми и открито и неуморно демонстрира усилията си за тяхното решаване. Винаги е активна страна в общуването и винаги предлага идеи. Но също и умее да изслушва и никога не пренебрегва идеите и предложенията на колегите си във връзка с решаването на всеки конкретен проблем.

- Лидерът се грижи всеки член на екипа или отдела да взема пълноценно участие както в обсъждането на задачите, така и в действията по тяхното решаване. Той не винаги е най-компетентния в екипа, но благодарение на организаторския си талант успява да подпомогне изработването на най-компетентните решения в него. Чрез организационния си усет лидерът успява да осигури възможност на всеки член да се включва активно в съвместните дейности, така че никой да не остава изолиран или пренебрегнат в желанието си за изява. Именно с това си отношение лидерът успява да спечели симпатиите и

уважението на останалите в екипа. И тъкмо зад тези качества се крие една често срещана разлика между лидерската нагласа и тази на мениджъра.

- Лидерът вижда в колегата си неговата личност, докато мениджърът е по-склонен да вижда в служителя си неговата длъжност. Лидерът се отнася към другите служители като към партньори, но за мениджъра те са преди всичко подчинени. Първият повече държи на качествата и уменията, а вторият набляга на задълженията. Не само защото е фаворит на групата, но и защото е непосредствено вътре в нея, лидерът регулира динамиката на междуличностните и служебните отношения по-успешно, отколкото мениджъра.

- Лидерът по правило е чувствителен към колебанията в емоционалните настроения на групата. От една страна, той усеща кога климатът в екипа клони към съгласие и използва този положителен тонус, за да насочва груповата енергия към реализирането на една или друга цел. От друга страна, лидерът предусеща зараждането на възможни конфликтни настроения, което му дава възможност да влияе положително за тяхното неутрализиране. Понякога със самото си присъствие лидерът е в състояние да хармонизира отношенията в екипа и да увеличава сплотеността в него.

- Лидерът упражнява доброволно делегираната му власт, за да води и подпомага постигането на груповите цели, без да натрапва лични интереси. И доколкото се справя с тази роля, доколкото успехът се дължи на уменията му да влияе и върху трите равнища на личността на своите колеги: на интелектуално ниво - умее да убеждава; на емоционално ниво - умее да позитивира и насърчава; на поведенческо ниво - успява да мотивира.

В повечето случаи официалният ръководител няма желание да убеждава, тъй като формалната власт му дава право да наставлява. Докато силата на лидера е в това да

вдъхновява и ентузиазира, то в повечето случаи мениджърът утвърждава своята сила като разпорежда и контролира.

Но качеството, с което лидерът особено силно владее колегите си и което му носи високо признание е, че той избягва да показва каквато и да било неувереност, съмнение или страх пред проблемите. Лидерът никога не допуска мисълта за неуспех и оптимизмът ясно личи в поведението му. Именно тук се крие източникът на неговата енергия, с която той често неволно заразява останалите в екипа, активирайки ги за действие. Със своята позитивна нагласа и вяра в колективната сила той печели високо доверие и успява да внуши на другите да го следват и да му се подчиняват. Затова лидерът е авторитет в групата и се ползва с голямо влияние върху мисленето, настроенията и поведението на нейните членове. Думата му тежи, а действията му повече или по-малко се превръщат в модел на подражание.

Още от 60-те години на XX в. в повечето от големите американски университети се въвеждат разнообразни програми за обучение в лидерски умения, както за студентите по мениджмънт, така и за практикуващи мениджъри. Затова и характеристиките, с които описвам типичните разлики в стила на формалното ръководство и неформалното лидерство, са по-силно изразени в нашата управленска практика и до голяма степен са заличени в западния мениджмънт. Така или иначе, една голяма част от лидерските умения са достъпни за усвояване от всеки формален ръководител, стига той да го желае и да е наясно как тази по-различна и по-фина “механика” от управленския

инструментариум би му помогнала в изработването на един обогатен и по-ефективен стил на управление.

3. Лидерството като изкуство да вдъхновяваш другите

Лидерите правят нещата различни, защото те сами по себе си са различни. Задачата на лидера е да влияе и да вдъхновява хората, които очакват напътствия и подкрепа от негова страна. Това, което разделя и разграничава лидерите от масите не е техният пол, възраст или занимание. Не е и тяхното равнище на образование, колко пари печелят, откъде са или кого познават. Това, което разделя истинските лидери от останалите хора, е осъзнаването и загрижеността относно нуждите на другите.

Резултатните лидери вдъхновяват другите да се целят високо, да работят по-усилено, да постигнат повече за по-малко време и да се наслаждават на това, което вършат. Когато компанията ни попадне в победния кръг, ние можем да убедим останалите, че това не е било случайно. Всичко е било благодарение на нас и на нашия екип, както и на добрата ни колективна работа. А самият лидер е свършил работата си много добре.

Като лидер е много важно да сме абсолютно наясно къде отиваме и даже още по-важно, защо отиваме там; какво ни кара да правим това, което правим? Лидерството не е пост, който заемаме. То е по-скоро дейност. Лидер е най-просто казано някой, който има кураж да даде пример. Когато един човек се докаже като лидер, то убежденията, думите и действията му карат другите да го следват.

Лидерът трябва да е човек с истински характер, който възплащава честност, откритост и истинско обвързване. Тези неща са важни защото са основата върху която се гради

всичко останало в живота. Той трябва да е готов и да служи . Желанието и способността да служи на другите, както и същността и качеството на услугите му ще бъдат ключа към успеха на неговата организация. Ако отдаде времето, енергията, емоциите и малко повече от усилията си, той напълно ще се слее с другите хора, с техните предизвикателства и с работата им.

Ние всички искаме тези, които работят в нашия екип да осигуряват най-доброто обслужване за нашите клиенти и потребители. Но обслужването е отношението, а не отдел в компанията ни. Всеки добър лидер трябва да знае, че обслужването започва от горе - от него. Негово задължение е да ”отглежда екипа си, да наблюдава постоянно за появите на страх, съмнения, отричане или друг вид негативизъм, които биха могли да ”задушат неговата реколта”. Затова е жизнено важно да поеме цялата отговорност за всичко.

Когато запитали един човек какво му трябва на добрия лидер, той отговорил: ”Добри последователи!”. Макар отговорът да изглежда саркастичен, в него има доза истина. Неэффективните подчинени могат да бъдат по-голям проблем в организацията от неэффективните лидери, дори и само заради това, че всички организации имат много повече подчинени, отколкото лидери. Ефективните подчинени се отличават със способността си да работят самостоятелно, без пряка супер визия, ангажират се с цели, които не са пряко свързани с личните им интереси, поддържат своята компетентност и добри резултати. Те са честни и заслужават доверие. Изборът на такива сътрудници е може би и част от тайната на успеха на ЛИЙ ЯКОКА - класически пример за успешно лидерство. Поканен да стане изпълнителен

директор на ”КРАЙСЛЕР” в момент, когато компанията е в тежка криза, той напуска мястото си във ”ФОРД”, за да приеме предизвикателство, което би уплашило мнозина. Той успява да изведе компанията до водещи позиции, привеждайки в действие своята философия: ”В края на краищата всички бизнес операции могат да се сведат до три думи: хора, продукт, печалба. Хората са на първо място. Ако нямаш добър отбор, не можеш да направиш много с останалите две”.

4. Лидерската функция според Miller и Rice

“... Независимо дали групата е малка или голяма, от лидерството, което е еквивалент на Его-функцията на личността, се изисква да свързва това, което е вътре в групата, с нейното обкръжение. Т.е., лидерството на групата, така както и лидерството на индивида, е функция по управлението на границите. Тази функция контролира обмена между вътрешния и външния свят. Лидерството не е функция, която се упражнявана по необходимост или предимно от един индивид. В различно време и при различни обстоятелства могат да я изпълняват различни членове на групата. Следователно, на езика, който ние използваме, това, което определя един индивид като лидер, са неговите действия, а не обозначаването му като ”лидер”.

Във времена на криза, когато групата е изправена пред изисквания за промяна поставящи под въпрос първичната и задача (т.е., главното основание за съществуването ѝ), изпитанието пред лидерството е особено голямо. Това е така, защото практикуването му като просто бюрократично управление, предназначено да съхранява статуквото в организацията, трябва да се прекрати без да е ясно с какво

точно да се замести. За да оцелее организацията, бюрократът трябва да отстъпи на трансформационния лидер, чиято особена сила е в умението да оползотвори конюнктурата на криза за успешна структурна промяна на организацията, за да може тя да остане в бизнеса на живота. Добрият лидер води целеустремено и довежда до избраната цел успешно без да ползва пътеводител. Никой не знае точно как тези лидери го правят, но дефиницията на Милър и Райс подсказва, че приносът на груповата динамика за успеха е поне толкова голям, колкото и индивидуалните качества на този, който встъпва в ролята на лидер в такъв момент.

Лидерството е явление от света на отношенията между хората в група. Първо, когато възникне обща работна задача, групата реагира като излъчва лидер. Второ, лидерството е групова функция и не може да бъде по независим начин различно от културата (в смисъл на роли и норми), която групата установява на основата на съзнаваните и несъзнавани приноси на участниците и обмена между тях чрез психичния им живот. Трето, лидерството винаги има едно главно предназначение - то е свързано с промените в групата /трансформацията и развитието/ и основният му принос е да им придаде смисъл, който да обслужва и участниците и груповата задача. И четвърто, лидерството за разлика от управлението (мениджмънта), не поддържа стабилност чрез балансиране, а удържа тревогата от неизбежния етап на нестабилност (криза), съпътстващ трансформацията и развитието.

В “група”, чиито членове чрез поведението си отричат самата възможност за груповост, работно лидерство е невъзможно. Задача, която такава група възлага на

лидерството, е да предпази участниците от автентично свързване помежду им, с опита им и с работната задача. Стратегиите за постигане на тази цел могат да бъдат различни - крайно формализиране на участието, налагане на решения отгоре или привнасяне отвън, имитация и фалшификация на решението. Всяка от тези стратегии поддържа отчуждението на участниците и блокира възможността за пораждаване на споделен социален смисъл и работно лидерство.

5. Лидерски стилове

Специалистите изследват лидерските стилове като различни мениджърски подходи. Серия от експерименти разкрива трите най-често срещани стилове: авторитарен, либерален и демократичен. Те рядко могат да бъдат открити в чист вид. Всеки един от тях има своите предимства и ограничения. Лидерите могат да използват вариациите и на трите стила по различно време, но повечето от тях показват тенденция да упражняват един стил като обичаен начин на работа.

Авторитарният лидер очаква безпрекословно следване на собствените си инструкции. Поведението му се характеризира с недоверие към хората, които ръководи, склонност към контрол и манипулация на поведението им. Той е принуден постоянно да създава нови стимули за подчинените си, поради неефективността на вече използваните. Въпреки това тези външни награди не водят до удовлетвореност, защото служителите губят усещането си за уникалност и индивидуалност. Стилът може да бъде подходящ в критични моменти, когато е необходимо бързо вземане на решения и овладяване на ситуацията.

Лидерът с либерален стил най-често не се стреми да оказва влияние върху членовете на екипа си. Те биват насърчавани да използват методите, които сами считат за най-удачни. Подходът би могъл да бъде ефективен при групи с висока мотивация и отговорност. В този случай основната лидерска задача е осигуряването на необходимата информация. Ситуациите подходящи за това, обаче, са изключителна рядкост. Широкото прилагане на либералния стил най-често води до объркване, дори хаос в организацията.

Демократичният лидерски стил позволява на служителите да участват в процеса на взимане на решения, да изказват мнение по отношение на идеите и поведението на ръководителя. Той, от своя страна, се отнася към тях с уважение и зачитане на гледните им точки. Демократичният стил създава творческа атмосфера, в която няма нужда от външен контрол, а екипът изпълнява задачите си, чувствайки се мотивиран за това, оценен. Лидерът е ”просто друг член на групата”. Той съумява да бъде равен на останалите в самото изпълнение на задачите, в поемането на отговорност. Освен това, подпомага подчинените си в развитието на техния потенциал, като по този начин изгражда ефективен, високо мотивиран екип. Като възможен недостатък на този подход към служителите би могла да бъде загубата на време и енергия на лидера за включването на всички във вземането на решения. Подобно затруднение се преодолява чрез създаване на процедури и прилагане на техники за улесняване на процеса.

6. Вместо заключение. Бъдещето на лидерството.

Лидерството е свързано със способността за поемане на рискове, за вдъхновяване и убеждаване и най-вече с отговорността към тях. То е насочено пряко към хората. Лидерът се откроява като такъв в непосредствените отношения с колегите си в отдела, които обикновено съставляват относително хомогенна група. Лидерът е обединител на вътрешно груповите интереси и на него се разчита да защитава тези интереси пред по-висшите инстанции. Той организира и насочва действията на индивиди и групи с цел решаването на определени трудови задачи.

Всеки лидер трябва да има влияние върху поведението на другите. Тази възможност се нарича “власт”. А “влияние” е поведението на всеки индивид, което внася изменения в поведението, чувствата, отношенията на друг индивид. За да бъде ефективно лидерството, ръководителят трябва да развива и да използва власт. От правилното използване на властта зависи успешното функциониране на организацията.

В условията на организацията властта само отчасти се определя от йерархията, тъй като ръководителят зависи от подчинените при въпроси като информация при вземане на решения.

Необходимо е да се отбележи съществуващата разлика между власт и лидерство. При лидерството се среща с активистка позиция, която се отнася до постигане на дадена цел. Затова лидерът използва различни властови основи и източници за да се достигне определена цел. Докато в понятието за власт не е включена целта и липсва активизъм. Властта изисква зависимост и е начин за себеизживяване и

самореализация. Лидерството означава действие. За него властта е инструмент за осъществяване на дадена общополезна цел. Затова фактор за изграждането на лидер е наличието на обществена потребност, която лидерът да може да удовлетвори ефективно.

Всеки лидер има различни личностни качества, познания, цели, опит. Затова и начинът, по който той се опитва да повлияе на подчинените си, е различен. Предполага се, че има неограничен брой подходи на ръководството, които могат да се следват от мениджъра. Цялостният подход осигурява възможност за задълбочено вникване в проблема за лидерството и предполага, че има един стил на ръководство, който е най-добър. Но при сегашните бързи промени в реформата на здравеопазването, например, търсенето на единствен стил на мениджмънт е нецелесъобразно. Следователно, най-ефективният стил на ръководство е този, който най-добре се адаптира към ситуацията. Лидерите трябва да адаптират своя стил, за да задоволяват нуждите на ситуацията и изпълнителите. Ситуацията, в която управлява лидерът, може също да има голям ефект върху стила на управление.

Освен стилът на ръководство, важни за организационния климат са добрите комуникации и мотивацията. Мотивацията е вътрешно чувство на индивида, а нуждите му служат за мотиви. За добрата мотивация на един служител е необходимо лидерът да акцентира върху признанието, постижението, отговорността, предизвикателната и с интересно съдържание работа, възможността за растеж. Най-мотивиращо въздействие оказва заплащането на положения труд. Но за да се избегне

краткосрочното въздействие на парите, дейността на организацията трябва да бъде дотолкова ефективна, че да има постоянни възможности за увеличение на заплатите. Възнагражденията на здравните работници, например, следва да се определят въз основа на тяхната продуктивност. Трябва да съществува взаимна връзка между извършената здравна дейност и заплащането. Само тогава заплащането може да служи за ефективен мотиватор.

В управленската практика лидерът може да използва една или всички изброени власти. Всяка от тях има своите предимства и недостатъци. Но като най-силни форми на власт се определят тези на примера, т.е., на силните качества и способности на лидера, а също и експертната власт, която се ориентира към влияние чрез разумна вяра.

Но в понятието форми на власт двамата изследователи смесват два различни феномена – “властовата основа” и “източника на власт”. Под “властова основа” трябва да се разбира това, което носителят на властта контролира, за да може да влияе върху поведението на другите. Под “източници на власт” се разбира как носителят на властта контролира властовата основа. Тези източници са:

- източник на позицията, т.е., влияние, идващо в резултат на притежанието на високо йерархично положение във формална структура на дадена организация;
- източник на лична сила, т.е., влияние идващо в резултат на личностни характеристики като наличието на знания, воля или физически качества;
- източник на случая, т.е., влияние получено в резултат на съвпадения във време и място.

Според Питър Дракър⁴, промяната не може да се управлява, а само да се изпревари. В днешните времена промяната е нормално явление, неизбежна е, крие рискове и изисква много работа. Организацията, независимо дали е болница, бизнес корпорация и т.н., трябва да осъзнае ролята си на лидер на промяната. В противен случай не би оцеляла. Лидерите на промяната са единствените, които оцеляват в условията на структурна реформа. Затова е необходимо превръщането на организацията в лидер на промяната. Това е едно от основните мениджмънт предизвикателства на XXI век. Лидерите на промяната я възприемат като възможност, те търсят промените и знаят как да извлекат полза от тях също и извън организацията. Според П. Дракър, има четири изисквания, от които лидерите на промяната се нуждаят:

- Политики за създаване на бъдещето;
- Систематични методи за търсене и прогнозиране на промените;
- Подходящ начин за въвеждане на промените, както в рамките на организацията, така и извън нея;
- Политики за балансиране на промяната и приемствеността.

Лидерите на промяната се характеризират със своя стремеж и способност да променят вече направени неща, но също така могат да творят и нови. Първата политика е основа на всички останали и се изразява в това да се изостави миналото, защото иначе не може да се създава бъдещето. Тази първа политика е *организационно*

⁴ Дракър, П. Практика на мениджмънта. София, Класика и стил, 2004.

изоставане. Затова организацията трябва да се ръководи от хора, които притежават силен характер и доказани качества.

Следващата политика е *организационното подобрене*. Това означава, че всичко, с което една компания се занимава във външен и вътрешен аспект – обслужване, продукти и услуги, маркетинг, обучение на персонала, използване на информация, трябва непрекъснато да се подобрява.

Третата политика, която лидерите на промяната трябва да практикуват, е *експлоатирането на успеха*. Те трябва да фокусират усилията си върху подхранване на възможностите и отстраняване на проблемите. Успешните лидери на промяната акцентират върху възможностите и експлоатирането на собствените успехи.

Четвъртата политика, която лидерите на промяната трябва да въведат в организацията си, е *създаващата промени* политика. За да се постигне успех е необходимо да се следва политика на систематични иновации, защото тя осигурява необходимата нагласа и спомага за осъзнаването на промяната като възможност от страна на организацията.

Лидерите на промяната са родени за промяна. И единствената политика, която би трябвало да следват, е да се опитват да създават бъдещето, въпреки че тези опити са придружени от голям риск. Но този риск е по-малък от риска, който се поема, ако не се направи опит да се изгради бъдещето.

7. Казус за анализ

Български червен кръст създаде през 2004 г. „Партньорска мрежа за благотворителност”, която включва компании от различни сектори на икономиката – телекомуникации, банково дело, производство на храни и напитки и пр. Създадената мрежа има за цел да създаде

обединени марки в специално разработена три годишна кампания в подкрепа на обществени каузи.

Вашата организация следва да създаде работна програма за действие на обществено значими каузи и да реализира своята програма в партньорски мрежи.

Задачи:

1. Дефинирайте обществено полезни каузи, свързани с предмета на Вашата дейност.
2. Изведете ползите от споделянето на тези каузи.
3. Характеризирайте лидерското поведение, като се съобразите с природата на каузите и ползата за Вашата организация.

Обществено- полезна кауза	Полза (предимства) за нестопанска организация	Адекватно лидерско поведение
1.		
2.		

8. Тест за оценка на знанията

- Опишете какво представлява лидерството. Дайте Вашето определение.

.....

.....

.....

.....

.....

- Какви са разликите между лидерство и ръководство?

ФОНДАЦИЯ МОДЕРНО ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА

Организационно управление на структурите
на гражданското общество в България

.....
.....
.....
.....
.....

- Какви видове теории за лидерството познавате?

.....
.....
.....
.....
.....

- Посочете и опишете теориите на характерните черти в лидерството.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- Какво представлява предприемаческото лидерство?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

- Кои са фазите в теорията на жизнения цикъл в лидерството?

.....

.....

.....

.....

9. Въпроси за дискусия

- Какви са разликите между формален и неформален лидер?
 - Как ще интерпретирате твърдението, че хората сами избират своите лидери? Има ли примери за това в рамките на нестопанския сектор?
 - Според Вас, кое твърдение е по-вярно: “лидерите се раждат” или “лидерите се създават”?
 - Кои са основните лидерски стилове и кои от тях са приложими в структурите на гражданското общество?
 - Кои са основните лидерски качества?
 - Анализирайте връзката: “лидерство - последователи на лидера”.

10. Литература

- Дейвис, К. Лидерите на новото време. София, Век 21, 2006.
- Дракър, П. Практика на мениджмънта. София, Класика и стил, 2004.
- Тодоров, К. Предприемачество и мениджмънт. София, Мартилен, 2004.
- Харизанова, М., М. Мирчев, Н. Миронова. Мениджмънт: ценности, комуникации, промяна. София, Университетско издателство “Стопанство”, 2006.

- **Arif**, M. The leadership and Practice of Innovation. Shri Ramswaroom Memorial College of Engineering and Management. Lucknow, India, <http://ssrn.com/abstract>, pp. 1-25, 10.04.2008.
- **Audretsch**, D., E. Lehmann, L. Plummer. Creating Strategic Advantage through Leadership Governance in New Ventures. Jena Economic Research Papers, 2007, pp. 1-22.
- **Bay**, F., M. Dowling. An Empirical Study of Leadership and Incentive Systems in German Entrepreneurial Firms. <http://ssrn.com>, pp. 160-175. 2007.

ГЛАВА ДЕСЕТА

ПРОМЯНА И КОНТРОЛ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

1. Същност на контрола

Контролът е функция, без която организациите не могат да съществуват. Чрез нея се разкриват грешките, от които да се учим. Следи се за качеството и срочното изпълнение на поставените цели. Малките грешки временно не оказват съществено влияние върху функционирането на системите, но с времето се натрупват и могат да се превърнат в сериозен проблем. Затова мениджърът е в състояние устно и с дребни предписания да елиминира пропуските.

Контролът се изпълнява на различни организационни нива:

- най-ниско равнище \оперативен\;
- средно равнище;
- най-високо равнище

Тази схема позволява да се определи кой е виновен \отговорен\ за допуснати нарушения.

Контролът е “обратната” връзка в производствения и управленски процес. Дава информация на ръководителя дали се изпълняват определените задачи или има отклонения.

Той е последната фаза от процеса на управление и с него се установява доколко този процес се осъществява правилно. Той се смята и като начален етап на функцията регулиране – това, което се е установило, че е отклонение от взетото управленско решение, се регулира в правилна посока. Управленският контрол се стреми да усъвършенства своя

начин на действие и да направлява избраните функции към постигане на крайната цел.

2. Контролен процес

Контролът като функция на управлението представлява онзи елемент от общото понятие за регулираност, който определя поведението на системата и нейната възможност да се развива в поставените параметри. Независимо от обстоятелствата, времето и пространството, контролната функция е разглеждана като процес на проява в следните 5 елемента:

- Оценка на нормата за поведение на дадена система, в това число и поведението на индивидите; Оценка на взаимосвързаните звена и системи;
- Прогнозиране на очакваното състояние на системите;
- Измерване и установяване на фактическото състояние на системите;
- Съставяне на коригираща програма или установяване на възможностите за регулиране на поведението на системите.

За да се осъществи контролната функция е необходимо да съществува някаква норма. От тази гледна точка контролната функция се проявява не само за да се определи изпълнението на нормата, но и да се оцени качеството на взетото решение. Необходимо е да се имат предвид две важни изисквания на контрола. Контролът се проявява по отношение реалността на избраната норма, пригодността към възможностите на системата, съответствията с най-добрите постижения в света на други системи.

Контролът оценява наличието на количествени и качествени измерения в нормата, т.е., точните характеристики на контролираните параметри. Тези

количествени и качествени характеристики помагат на контролната функция още във фазата на вземане на решение. Контролната функция определя контролираните параметри, съизмерва заложените количествени и качествени характеристики в нормата на системата с най-високите постижения.

Значително по-ефективен е контролът, проявен още при определяне на нормата на системата в етапа на определяне на нейните параметри. Оценката на нормата още в етапа на проектирането и е най-важен момент от съществуването на контрола като значима част от системата за управление на обществото.

Грешно е да се смята, че всяка норма и критерий на поведение в управленските системи и на индивидите в тях, се налагат лесно, бързо и без съпротива върху личностите, групите, звената и колективите.

3. Промяна – същност и роля

На езика на управлението промяната е процес на внедряване на различни нови неща в начина на производство, технологията, културата на организацията, начина, по който цялата организация работи и т.н.

Има различни поводи за промяна, но все пак най-често срещаните са:

- пускането на нов продукт;
- технологично обновление;
- нов начин за производство;
- съкращаване на разходите чрез елиминиране на неефективни или недостатъчно съществени дейности;
- подобряване на изпълнението на целите на компанията чрез структурни реорганизации и нови задачи за отделни длъжности;

- подобряване на вътрешните процеси, сливане, изкупуване или продажба на бизнеса на компанията и др.

Всеки мениджър има нужда да е компетентен в управлението на промяна, тъй като тези поводи са част от живота на всяка компания. Има компании, които са “пogотови” за промяна, отколкото други. Причината е, че техните висши ръководители са ефективни и уважавани, служителите са мотивирани за промяна, има култура на мислене, която не дава мира на нито един в компанията да е самодоволен от постигнатото (самодоволството е бариера за промяна), а и самата компания не е толкова йерархична и командно-контролна.

4. Управление на промяната

Разнородни и сложни по природа действия за управление на промяна следва да извърши един мениджър, за да могат организационните инициативи, отговорност и творчеството да бъдат практически приложени:

- Да засилите чувството за неотложност у вашите служители, така че те за започнат да си казват “*Хайде, имаме нужда да променим нещата*”. За целта, съвместно с тях да откриете кой точно е проблемът, а също и да им помогнете с личен пример да преодолеят самодоволството и страха от промени.

- Да намерите подходящи хора сред вашите служители, които ще бъдат лидерите на предстоящите промени. От тях да създадете и развиете проектен екип, който да осъществи проекта за промяна.

- Да се насочите към това, което искате да постигнете като резултат, след като промяната приключи. Често пъти чуваме “*Ще направим това, ще направим и това, и това...*”. Впоследствие се вижда, че въпреки дейностите, промяна няма.

- Да комуникирате непрекъснато какво се случва, какво се постига, какво още остава да се направи.

- Да отстранявате бариери в организацията, които пречка в осъществяването на промяната. Например, с шефовете, които блокират инициативата, да разговаряте и да ги убеждавате, че сте на прав път. Да инициирате успоредно с това промени в системите за оценяване и заплащане, които не измерват достатъчно добре резултатите и не са справедливи по отношение на заплащането на труда.

- Да създавате т.нар. “краткосрочни победи”. Те подхранват вярата на служителите, които усърдно работят, за да стигнат до планираните резултати. Същевременно краткосрочните победи притискат в ъгъла до стената скептиците.

- Да направите промяната устойчива, т.е., да гарантирате, че оттук нататък ще се работи в същата посока. Това става лесно с помощта на нови групови норми за работа и нови системи за оценяване и възнаграждаване.

Какви качества се искат, за да се управлява промяната?

- Абстрактно мислене, което помага за идентифициране на повод за промяна;

- Вдъхновяща (харизматична) комуникация със служителите и висши мениджъри;

- Поведение на председател на екип, когато става дума за изграждане и развитие на екип от вашите служители, които да изпълнят проекта;

- Настойчивост и упоритост.

5. Казуси за анализ

Вие сте ръководител на фондация, работеща в сферата на синхронизиране на европейското и националното законодателство и стандарти в месната индустрия. От известно време осъзнавате, че успешното развитие на вашата

организация налага да се направят промени в следните компоненти: възнаграждение на служителите, система за развитие, контрол. Дайте своите предложения:

Таблица 1

Основни направления на промените в нестопанската организация

Възнаграждение и бонуси	1. Да се промени системата за награди и поощрения 2..... 3.....
Растеж и развитие
Работна среда
Контрол

Изведете и анализирайте комплексни социални проблеми и изведете промените, които са необходими във вътрешната и външна среда на нестопанската организация за тяхното разрешаване. За целта ползвайте таблицата по-долу. Изведете мерки, които да бъдат споделени с компаниите, съобразно предмета на Вашата организация и сферата на дейност на конкретни фирми – корпоративни дарители.

Таблица 2

**Проблеми, наложителни промени и действия в
нестопанската организация**

Социален проблем	Източник на социалния проблем	Наложителни промени за решаване на проблема	Конкретни действия
1.			
2.			
3.			

6. Въпроси за дискусия

- Какви видове контрол познавате?
- Как се осъществяват в последователност етапите на контролния процес?
- Каква е връзката между функцията контрол и другите функции в управлението?
- Какво означава, според Вас, стратегическата промяна?
- Какви бариери се проявяват при управление на промяната в нестопанската организация?

7. Литература

- **Тодоров, К.** Стратегическото управление в малките и средни фирми – теория и практика. Том II. София, Ciela, 2001.
- **Управление** на иновациите и организационните промени в детската фирма. София, Университетско издателство “Стопанство”, 1996.

- **Харизанова, М., М. Мирчев, Н. Миронова.** Мениджмънт: ценности, комуникации, промяна. София, Университетско издателство “Стопанство”, 2006.

- **Slevin, D., J. Covin.** Frontiers of Management Research. New Ventures and total Competitiveness: a conceptual Model, Empirical Results, and Case Study.

<http://www.babson.edu/entrep/fer/papers95/slevin.htm>,

16.10.2006

**Наръчникът се издава в рамките на проект „ИНТЕГРИРАНА ПРОГРАМА ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА КАПАЦИТЕТ НА НПО ЗА ЕФЕКТИВНО ПАРТНЬОРСТВО С ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ”,
Договор № 08-23-152/С/ 27.08.2008, който се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет”,
съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейски социален фонд.**



Европейски съюз



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
„АДМИНИСТРАТИВЕН
КАПАЦИТЕТ”



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората