

ЧАСТ ПЪРВА – ТЕОРЕТИЧНИ ПОСТАНОВКИ

Г Л А В А I

ТЕОРИТИЧНИ ПОСТАНОВКИ ПО ПРЕДНАЗНАЧЕНИЯТА, ЗАДАЧИТЕ И СТРУКТУРАТА НА ОРГАНИЗАЦИОННО- УПРАВЛЕНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Р А З Д Е Л 1. ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННИ МОДЕЛИ

1. Организации.

Преди да изясним съдържанието на различните организационно-управленски структури, ще се спрем накратко на същността на управлението.

В зависимост от равнището на общност на системата, която се управлява, съществува известна специфика в методите и подходите за управление.

В университета сме възприели кибернетичния подход към управлението. Според него управлението е механизъм за регулиране на системата с цел намаляване на нейната ентропия и постигане на предварително зададените ѝ цели. Управлението е важен сомообразуващ фактор, който „циментира” системата и я предпазва от смущаващите въздействия на външната среда. От това, разбира се, не следва, че целта на управлението е да защити системата от всички външни влияния. То трябва да „отсее” сигналите, които пречат на нейното нормално функциониране. Специфичният начин, по който са свързани компонентите на системата и нейната вътрешна организация, образува структурата ѝ. Тя може да се разглежда от различни гледни точки - в зависимост от целите на изследването – правен, организационен, управленчески, учебен и други.

Системната теория разглежда света като сложна система от свързани помежду си части. Моделът на системата включва нейните елементи, граници, поведение, структура и взаимоотношение и влияния с външната среда.

Думата *система* означава „нещо общо”, „гълпа”, „съюз” и произлиза от глагола „sunmstemi”, което означава „обединяване, поставяне заедно на едно място”. Системата е съвкупност от взаимодействащи или взаимозависими елементи, която притежава определена структура, характеризира се със свое собствено поведение, а различните ѝ части са функционално свързани помежду си.

През XIX век френският физик Николас Карно развива идеята за „система” в областта на естествените науки при изучаването и изследването в областта на термодинамиката. Друг от пионерите на общата теория на системите е биологът Лудвиг фон Берталанфи. През 1945 г. той представя

модели, принципи и закони, които прилага по отношение на общи системи или техни подкласове, независимо от техния вид, естеството на техните съставни елементи, както и на връзката или действащите между тях „сили”. Значителното развитие на концепцията на системите е дело на Норбърт Винер и Рос Ашби, които прилагат математиката в управлението.

През 1988 г. военният стратег Джон А. Уордън представя своята „Система на петте кръга” (англ. „Five Ring System”), като посочва, че всяка сложна система може да бъде разделена на пет концентрични взаимосвързани кръга - лидерство, процеси, инфраструктура, хора и обединения, представляващи ключовите ѝ елементи. Моделът е използван ефективно от военновъздушните сили на САЩ в първата война в Залива. В края на деветдесетте години на XX век Уордън насочва този модел към създаването на бизнес стратегиите.

Организацията е формална група от хора, които се стремят към общи цели. Думата „организация” произлиза от гръцкото „*οργανον*” („органон”), което произлиза от „*οργον*” („ергон”) и означава „работа”, „действие”. Организацията е структура, която възниква в резултат на преднамерена договореност за обединяването на усилията на определен кръг хора, който ще работи за постигането на определена колективна цел, контролира собствените си резултати и има граници, отделящи я от обкръжаващата среда.

Ще уточним някои теоретични постановки, които касаят организационно-управленческата структура на университета.

Приложено към стопанското управление, понятието „организация” се употребява в два смисъла: като свойство на обекта и като самия обект. В първия смисъл организацията е дейност по създаването на най-рационална структура на обекта, тя е една от функциите на управление. В този случай ние говорим за лоша или добра организация.

Когато под „организация” се разбира самият обект на управление, тя е единство от организационно-техническата, социално-икономическата и психологическата страна на управлението. От функционална гледна точка организацията е инструмент за достигане на поставените цели. Самите организационни отношения отразяват порядъка между елементите, а степента на този порядък се определя от равнището на организираност на обекта на управление.

Организациите са сложни човешки общности, създадени с определени специализирани и ограничени цели и задачи, и се характеризират с безлични отношения, постоянна и поддържана съвместна дейност. Те са интегрирани с други организации и вътре в по-големи социални системи и са зависими от взаимодействието с тях и от протичащите информационни потоци.

Характерни черти на формалните организации са, че те имат установени предварително дефинирани цели, правила и структури.

Държавните организации, освен гореизброените черти, имат и допълнителни специфични черти:

- компетентност

- статут
- властови правомощия.

Формалните организации притежават следните характеристики:

- **име** – всички организации имат имена, с които се идентифицират;
- **седалище** – място, където се намира ръководството на организацията;

- **цели** – всички организации имат цели, за чието постигане те са създадени и функционират. Различието между организациите се основава предимно на различието в техните главни цели. Някои организации са предназначени да осъществяват управление и администрация на определени сектори на обществото, за да максимизират националното богатство и да обслужват гражданите. Други организации имат за своя основна цел да реализират печалба, трети организации са създадени да защитават интересите на своите членове и т.н.;

- **правила** – всички организации се управляват по правила и предписания. Те могат да бъдат писмени, устни или приети за известни. Най-важните и основни правила и принципи на устройство, дейност и поведение са отразени в статут, устав, общи правила или правилник на организацията;

- **структура** – организациите имат определена структура, която определя положението на ръководителя, мястото на съставящите я звена и нива, както и отношенията между тях. Повечето от формалните организации имат йерархическа структура. На върха на организацията стои ръководителят, а на най-ниските нива – чиновниците и изпълнителите. Между тях може да има множество равнища на власт, верига от команди, линии на отговорност и комуникационни канали;

- **длъжности** – вътре в организацията всеки има своя длъжност, която трябва да изпълнява. За всяка длъжност съответства длъжностна характеристика;

- **отношения на права и отговорности** – те посочват веригата на разпоредителство, която дава възможност да бъдат вземани решения и да бъдат изпълнявани функциите и дейностите в организацията;

- **власт** – властта в организациите обикновено е в ръцете на тези, на които законът или други нормативни актове са предоставили правото да вземат решения. В различните организации това става по различен начин;

- **документация** – всички организации имат определен метод и техника за документирание на своите дейности. За държавните административни организации съществуват нормативни изисквания за поддържане и ползване на определена документация.

2. Организационни модели.

Съществуват различни модели на функциониране на организациите: отворен организационен модел, затворен организационен модел и “новата традиция”, която представлява опит да се обединят първите два модела.

2.1. Отвореният организационен модел се прилага повече в стопанската администрация, отколкото в публичната администрация и се характеризира със следните черти:

- нерутинни задачи - настъпват в нестабилни условия;
- специализираните познания и умения допринасят и се използват при общите задачи;
- определено е какви трябва да бъдат резултатите от работата (не самата работа, както е при затворения модел, а крайния резултат);
- конфликтите в организацията се уреждат и разрешават в отношенията между хората чрез взаимодействието между сътрудниците в организацията;
- набляга се на „отхвърлянето на отговорност”, т.е. не се прилага формално описание на работата и длъжностните характеристики, с цел да се постигнат условия, при които всички членове на организацията да участват във всички организационни проблеми и задачи;
- чувството за отговорност и лоялност е насочено към организацията като цяло;
- организацията се възприема като флуидна мрежеста структура;
- знание и информация може да има навсякъде в организацията (всеки знае нещо важно относно организацията, но никой, включително ръководителят и главният изпълнител, не знае абсолютно всичко);
- взаимодействието между хората в организацията се осъществява и е насочено както по вертикала, така и по хоризонтала (всеки взаимодейства с всеки);
- стилът на взаимодействие е насочен към постигане на изпълнението – „съвет” и „консултация” заместват командата, и се характеризират с „мит за сътрудничество”, който обхваща и най-явните отношения на власт и подчинение (например фамилиарниченето на малко име се приема за необходимо, защото поддържа представа за близост между колеги, между началници и подчинени, като създава „по-приятелски” отношения в организацията);
- набляга се на изпълнението на задачите и на качеството на действията по това изпълнение;
- престижът и авторитетът са „екстернализирани”, т.е. личният статус в организацията се определя главно от професионалните умения и репутация на съответния човек.

2.2. Затвореният организационен модел разглежда организацията като високоефективна „затворена” и самодостатъчна система, разполагаща с възможности да постига своите цели независимо от състоянието на външната среда и влиянието на нейните системи и има най-голямо въздействие върху концепциите за организациите в публичната, и по-специално в държавната администрация.

Моделът е известен под много имена – „йерархичен”, „бюрократичен”, „формален”, „рационален” и „механистичен”. Той има три разновидности, които са се проявили в теории: класическа или бюрократична теория, научно

управление (научен мениджмънт) и административно управление (понякога наричано още „общо управление“). Това се формалните теории, съществуващи в организационната наука.

Характерни черти на затворения организационен модел са:

- рутинни задачи – възникват при стабилни условия;
- специализация на задачите (разделение на труда);
- средства и начини за извършване на дадена работа - те са определени, предварително фиксирани и регламентирани;
- конфликтът вътре в организацията се урежда, решава и разрешава от „върха”, т.е. от най-високото ниво в организацията;
- отговорността е определена (конкретната задача е определена чрез формално описание на работата и отговорността за извършването на конкретната задача е ясно очертана – кой трябва да извърши работата и кой отговаря за извършването на работата);
- основното чувство на отговорност и лоялност е насочено към бюрократичното подразделение, в което е разпределено и работи съответното лице (към отдела, службата, звеното);
- организацията се възприема като йерархична структура – структурата изглежда като пирамида;
- знание и информация се натрупва и е достъпно само във върха на пирамидата (т.е. единствено главният ръководител, главният изпълнител знае всичко);
- взаимодействието между хората в организацията се осъществява във вертикална посока (всеки получава заповеди от горе и дава заповеди надолу);
- начинът на взаимодействие е насочен към командване, подчинение и ясни отношения на висшестоящ – нисшестоящ – линия на власт - подчинение;
- набляга се на лоялност и подчинение към по-висшестоящите по ранг и към организацията като цяло;
- престижът (авторитетът) е „интернализиран”, т.е. личният статус в организацията се определя от голяма степен от длъжността и ранга на съответния човек.

Като всеки модел, и затвореният организационен модел представлява „идеален тип” на организация. Идеален тип е това, което една организация (или друго явление) трябва да бъде и се опитва да бъде. След като е известен моделът, ние можем да предскажем с приблизителна точност как организацията или явлението вероятно ще се държи, ще действа. Организацията от затворения модел в голям брой от случаите отговаря на 12-те характеристики. Това не означава, че всяка конкретна организация от този тип на практика притежава всичките 12 качества или че те се проявяват точно по предложения в списъка вид.

Според формалните теории на организационната наука съществуват следните **школи на затворения организационен модел:**

класическа или бюрократична теория – формална организационна теория, според която характерните черти на затворения модел са:

- йерархичност;
- професионализъм – повишението в службата се основава на професионални заслуги и умения;
- съществува служебна кариера;
- опора върху и използване на установени правила и процедури;
- безличност на отношенията между професионалистите.

Най-изтъкнатият представител на тази школа - немският социолог Макс Вебер предписва следните основни елементи за „идеалната” бюрократична организация:

- разпределение на работата и функционална специализация в съответствие с вида и целта и с ясно очертани сектори на действие и правомощия, които ограничават всяка работна единица и са предназначени на предотвратяване на застъпването и дублирането на функциите;

- йерархия – ясна вертикална „линия на командите”, в която всяка единица е подчинена на горестоящата, и е висшестояща (командна) по отношение на долустоящата;

- формално очертани правила и процедури, предназначени да осигурят стабилност, предвидимост и безличност (безпристрастност) в бюрократичните операции, чрез което да осигурят еднакво третиране на всички, които работят или имат отношение с организацията, както и да осигурят изпълнението на задачите;

- поддържане на архивна и друга документация с цел да се осигури, че предприетите действия са в съответствие едновременно с конкретната ситуация и с минали действия и правила на организацията при подобни обстоятелства;

- професионализъм – означава, че служителите в организацията са: а) назначени (не избрани) на основание техни качества и умения, свързани с работата (а не с никакви други критерии, например политически); б) на основна работа и с перспективи в кариерата; в) платени с редовна заплата и им се осигурява пенсия за прослужено време.

- научно управление (научен мениджмънт) - организационна теория, използвана доста широко в индустрията и бизнес школите, възникнала в резултат от необходимостта да се подобрят ефективността и ефикасността на организацията, за да се повиши продуктивността. Различава се от класическата теория както по фокуса на изследванията си (частната индустрия), така и по включването на наука в мениджмънта, която предлага определени етапи и процедури за прилагане (докато абстрактният бюрократичен модел на Вебер не предлага никакви специфични конкретни процедури или операции за функциониране на модела). Има **четири основни принципа** (върху които са разработени другите положения в теорията):

- **ефективност на производството** – постигане на максималния възможен резултат от вложените ресурси и усилия;

- **рационалност в работните процедури** – работата е организирана в най-тясна връзка с поставените цели;

- **продуктивност** – постигане и поддържане на най-високите възможни нива;

- **печалба** – единствена цел за всеки в организацията.

Въпреки че е разработен за нуждите на частния сектор, мениджърският подход днес широко се използва и в публичната администрация и се оценява като важно средство за извършване на административната реформа в нашата страна.

- **административно управление (понякога наричано още „общо управление” или „принципи на администрацията”)** – занимава се специално с организацията на администрацията. Тази теория предполага, че администрацията винаги си е администрация, независимо от това къде функционира (стопански организации, държавни органи или обществени организации), откъдето идва наименованието **„общо управление”**. Тя се съсредоточава върху откриването и дефинирането на управленски принципи – „принципи на администрацията”, които могат да бъдат прилагани навсякъде. Веднъж установени, административните принципи би следвало да работят във всеки вид административни институции. Дефинирани са седем принципа на администрацията: планиране, организиране, управление на персонала, ръководство, координация, отчет и финансиране.

Основните характеристики на административното управление са:

- единство на командата – ръководство от един ръководител на всяко ниво на организацията и един ръководител на върха на структурата;

- йерархия – вертикално ръководство с ясно очертано линии на командите;

- функционална специализация при разпределението на труда - предметната специализация е средство за повишаване на ефективността;

- тесен обхват на контрола – всеки ръководител е отговорен за дейността на определен брой подчинени - отново в интерес на ефективността и ефикасността на работата;

- власт, съответна на отговорността – всеки ръководен администратор, който е отговорен за дейността на определено организационно звено, е снабден с необходимата власт да ръководи дейността на тази организационна единица;

- рационално организационно устройство – в съответствие с функциите и целта на организацията, географското ѝ местоположение, изпълняваните дейности, обслужваните лица (клиентела), определеният вид се избира с оглед да се максимизира ефективността и ефикасността на изпълнението.

Дефинирани са и четири начина за обединяване на работата на отделните звена в организацията:

- чрез обслужваната цел (вертикална организация);

- чрез използваните процедури (хоризонтална организация);

- чрез лицата и обектите, които са обслужвани;
- чрез мястото, където услугата се извършва и предоставя.

От сравнителния анализ на двата организационни модела се вижда, че **затвореният организационен модел** е предвиден да действа в стабилни, повтарящи се рутинни условия, докато **отвореният организационен модел** е предвиден да действа в нестабилна променяща се обстановка, която поднася изненади. Затвореният модел е изграден върху идеята за високоразумна, ефикасна и рационална бюрокрация (администрация), която е в състояние да постигне целите си независимо от неорганизираното общество, което се вихри извън нейните очертания. Оттам идва и наименованието му „затворен”, защото той е ограничен и удовлетворен от това, което се намира вътре в организацията. От своя страна, отвореният модел вижда организацията в аспекта на един комплекс от взаимосвързани и взаимодействащи си организации, които съществуват в обществото, което само по себе си представлява серия или система от организации. Според отворения модел няма нерационално и неорганизирано общество “някъде отвън”, което съществува независимо извън границите на организацията. Моделът е „отворен”, защото вижда организацията в нейната връзка с другите организации и с обществото като система от организации. Смесеният модел, или „новата традиция” се опитва да съчетае предимствата на затворения и отворения модел в съответствие с новите условия и новите цели на различните организации.

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИОННИ СТРУКТУРИ И ПРИНЦИПИ НА ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТТА

1. Изграждане на организационно-управленчески структури и управления.

Все още няма еднозначно определение за същността на организационната структура. Най-общо възприемаме следните варианти:

- тя е съвкупност от възникващите в процеса на управление връзки и отношения между компонентите на организацията;
- организационната структура е начин на групировка на работите и провеждането на линия на подчинение, обединяваща работите;
- тя е вътрешната структура на университета, т.е. съвкупността от всичките ѝ звена (отдели, отделения, служби и др.);
- взаимосвързани управленчески звена и ръководни постове, които чрез своята дейност осигуряват условията за основната дейност;
- конфигурацията от звената и връзките в университета, т.е. нейната организационна схема.

По принцип самата организация има определени граници на социална цялост, която се характеризира с общи за нея цели, кооперация на трудовите дейности, използвани ресурси, обособен апарат на управление и др.

За по-доброто разбиране на същността на организационно-управленческите структури ние възприемаме някои характеристики:

- ниво на управление – съвкупността от звената на управление, които имат едно и също стъпало в йерархичния строеж на управленческата система. Съществено условие за повишаване ефективността на управление е минимизирането на броя на управленческите звена;

- брой на звената на управление – характеризира степента на хоризонтално разделение на управленческата система. Група от хора, подчинени на един ръководител, образуват определена клетка на управленческата система. Клетка или група от клетки, намиращи се в определени вертикални и хоризонтални организационни връзки с друга клетка на управленческата система, образуват звено на управление. Всяко звено трябва да има ясно определени функции. Едно звено може да има няколко функции или пък няколко звена да реализират една комплексна функция. И тук е необходимо, по възможност, да се изградят по-малко звена на управление, тъй като големият им брой затруднява координацията, с което възниква възможност за противоречиви решения;

- численост на управленческия персонал – зависи от множество фактори, но и тук целта е неговото минимизиране. Абсолютната сума по себе си не дава надеждна информация, затова ние използваме показателя „брой ръководители на 1000 души непосредствено заети”. Различията между отделните организации оказват влияние върху изискванията на тази характеристика;

- мащаб на управляемост – изразява броя на подчинените непосредствено на един ръководител. При равни условия броят на нивата на управление зависи от мащаба на управляемост. През 1933 г. Грайкунас предлага теория за отношението между ръководители и подчинени на основата на математическа зависимост, базираща се на идеята за увеличаване на обема на управленческата дейност в геометрична прогресия, в сравнение с аритметичното нарастване на броя на подчинените класи, сумирайки всички възможни връзки на преки еднолични, преки групови и пресечни. Грайкунас извежда формула за определяне на броя на видовете длъжности връзки

$$n(2^{n-1} + (n-1))$$

където **n** е броят на подчинените. Почти всички автори са единомушни, че мащабът на управляемост трябва да се движи между 3-8, най-често 4-6. Мащабът на управляемост зависи от нивото на управление, в което се намира ръководителят – колкото на по-високо ниво се намира той, толкова мащабът на управляемост при него е по-малък и обратно;

- организационно-структурен статус – отразява мястото на даден структурен пост в управленческата йерархия. В практиката ние считаме, че мястото на даден структурен пост се определя от нивото на управление, в което се намира той. Нивата в организационната структура на управление обаче са само символи на това място и в някои случаи не отразяват реално

приноса на конкретния структурен пост в крайните резултати на функциониране на системата. Именно този принос трябва да се счита като показател за определяне на мястото в йерархията. Взаимодействието „отговорност – статус“ дава възможност да се определи действителното място на всеки ръководител в йерархията, докато структурните нива отразяват това място фиктивно.

Върху характера и спецификата на конкретните управленчески структури оказват влияние множество фактори, свързани с характера на дейностите, които се извършват в основните звена, високите и растящи разходи за управление, необходимостта от подобрена комуникативност в рамките на университета с изискванията на централизирания контрол, потребностите от децентрализация и др. Не трябва да се пренебрегва и влиянието на външните фактори, като: правителствена намеса, НТП, икономическа и политическа стабилност и др.

Изборът на *дизайн на организацията* е процес, в който мениджърите разработват или променят структурата на организацията. Когато става дума за избор на организационна структура, задачата на мениджърите се свежда до избор, който по най-добър начин да позволява на организацията ефективно да взаимодейства с външната среда, продуктивно и целесъобразно да разпределя и направлява усилията на своите сътрудници, да удовлетворява потребностите на своите клиенти и да достига своите цели.

Първоначално концепцията за организационната структура се свързва с бюрокрацията. Тази концепция е формулирана от Макс Вебер, който предлага бюрокрацията като идеал, към който организацията трябва да се стреми. Според него характерните черти на рационалната бюрокрация се свеждат до ясно разделение на труда, йерархична структура на управление, наличие на сложна система от правила и стандарти за цялостното функциониране на организацията.

В най-общ вид организационно-управленската структура може схематично да се изрази чрез формата на пирамида, в която по хоризонтала и вертикала се отразяват обособените структурни елементи.

А. Пирамидална структура на организацията.



Пирамидалната структура на организацията по отношение на отговорностите и протичането на мисловния процес (зараждане на идеите) може да се представи по посочения по-долу начин.

Б. Пирамидална структура на организацията по отношение на отговорностите и протичането на мисловния процес (зараждане на идеите).



Необходимо е да се направи разлика между организационна структура и организационно-управленска структура. Що се отнася до последната, тя в най-опростен вид може да се представи от следните елементи: 1) топмениджъри (висши мениджъри) - определят целите, разработват стратегията и политиката на организацията, имат репрезентативни задължения и представляват организацията пред външната среда, 2) мениджъри от средно ниво - отговарят за изпълнението на взетите решения от висшето равнище и контролират работата на мениджърите от нисшето

равнище и 3) оперативни мениджъри (мениджъри от низово равнище) - мениджърите от тази група координират дейността на различни изпълнители.

В. Пирамидална организационно-управленска структура.



2. Видове структури.

- *Линейна организационно-управленска структура*

Това е исторически най-старата организационно-управленска структура, възникнала във военното дело. За нея е характерно, че всички управленски функции се осъществяват от един мениджър и е налице пряко въздействие върху процеса. Характеризира се с яснота на структурата; връзките между управленските органи са трайни и стабилни; точно разграничаване на правата и отговорностите; разпорежданията се дават от един ръководител, който носи отговорност за това; контролът се осъществява лесно и други. Като съществен недостатък може да се посочи, че при съвременните условия е практически невъзможно линейният ръководител да бъде компетентен по всички проблеми.

- *Функционална организационно-управленска структура*

Тя е класическа организационно-управленска структура. Възниква по-късно в сравнение с линейната, като целта ѝ е да отстрани нейните недостатъци. В основата ѝ стои диференциацията на управлението на функционални области, като се създават и съответни управленски органи (специализирани звена) за изпълнение на една или няколко, но задължително сродни функции. При функционалната организационно-управленска структура управленските функции се изпълняват от няколко функционални ръководители, като всеки подчинен се управлява едновременно от няколко управляващи.

- *Линейно-щабна организационно-управленска структура*

Тъй като за управлението са необходими широк кръг от знания, които линейните ръководители не притежават, се създава специализирано звено от

специалисти (управление). Целта на това звено е да събира, обработва, систематизира информация и да предлага варианти за вземане на управленско решение. Звената от специалисти са функционално компетентни, но не притежават властнически правомощия. Управленските решения се вземат от общото ръководство или от линейните ръководители, които носят отговорност за взетите от тях решения.

- *Линейно-функционална организационно-управленска структура*

За разлика от линейно-щабната структура, звената от специалисти не само предлагат варианти за управленски решения, но им са предоставени права по ръководство и вземане на самостоятелни решения. Тук на практика съществува ново разделение на труда. Всички функционални звена имат свои звено от специалисти (щабове или управления), които им съдействат за вземане на управленски решения. Налице е съчетаване между функционалната специализация - характерна за функционалните звена и предметната специализация, която се свързва с линейните ръководители.

В съвременните условия, наред с посочените организационно-управленски структури, съществено място имат и структури като: матрична, проектна, програмно-целева.

- При *матричната организационно-управленска структура* структурните звена (сътрудниците) са едновременно подчинени най-малко на двама ръководители, чиято дейност е тясно специализирана. От една страна, всеки е подчинен на даден ръководител на административно обособеното структурно звено, а от друга страна, е подчинен на съответния матричен ръководител до постигане на поставените цели.

- *Проектната организационно-управленска структура* е разновидност на матричната. За нея е характерно, че има един временен ръководител, който отговаря за решаването на поставените еднократни задачи. Структурата има временен характер.

- При *програмно-целевата организационно-управленска структура* ръководителят осъществява координираща роля по отношение на самостоятелните звена, които са свързани с изпълнение на програмата. Тази структура е разновидност на проектната.

- Освен посочените видове организационни структури, съществува организационна структура тип „*организация без граници*” и организационна структура тип „*учещата се организация*”. При използване на първия тип структура организацията не е дефинирана или ограничена от географски или други граници и категории, наложени от традиционните структури. Под понятието „*учеща се организация*” се има предвид организация, която непрекъснато развива своя собствен капацитет; склонна е към непрекъснати промени; адаптивна е; поема рискове и всички членове вземат активна роля в идентифицирането и решаването на проблеми, свързани с работата, не се противопоставят на промяната и я възприемат, колкото и честа да е тя.

3. Принципи на производителността.

Харингтън Емерсън (1853–1931) е представител на школата на научното управление. В своята работа той поставя акцента върху производителността, като я счита за основен във връзка с усъвършенстване на организацията. Пише “Дванадесет принципа на производителността” през 1911 година.

В своето произведение обосновава следните принципи:

Първи принцип: точно поставени идеали или цели

Втори принцип: здрав смисъл

Трети принцип: компетентна консултация

Четвърти принцип: дисциплина

Пети принцип: справедливо отношение към персонала

Шести принцип: бърз, сигурен, пълен, точен и постоянен отчет

Седми принцип: диспечеризация

Осми принцип: норми и разписания

Девети принцип: нормализиране на условията

Десети принцип: нормиране на операциите

Единадесети принцип: писани стандартни инструкции

Дванадесети принцип: възнаграждение за производителност

Понятието производителност или ефективност е главното, което Емерсън внася в науката за управлението. Ефективност според авторът - това е максимално изгодно съотношение между съвкупните загуби и икономическите резултати. Емерсън изисква не само рационална организация на управление на отделното предприятие или фирма. Той говори за ефективността като цяло: в промишлеността, в транспорта, в държавното управление, в домашното стопанство. Изгражда единна методика за определяне на ефективността, за рационална организация на всяка целесъобразна човешка дейност. Той обосновава необходимостта и целесъобразността от прилагането на комплексен, системен подход при решаването на сложните многостранни практически задачи в организацията на управлението на производството и на всяка дейност изобщо.

ПЪРВИ ПРИНЦИП: ТОЧНО ПОСТАВЕНИ ИДЕАЛИ ИЛИ ЦЕЛИ

„Който не знае към кое пристанище плува, за него няма попътен вятър”

Сенека

Първият принцип е необходимостта от точно поставени, определени идеали или цели. Ако бихме могли да обединим всички цели и идеали, които вдъхновяват организацията от горе до долу, да ги съберем по такъв начин, че всички да действат в едно и също направление, биха се получили огромни резултати.

ВТОРИ ПРИНЦИП: ЗДРАВИЯТ СМИСЪЛ

Още Дарвин отбелязва, че майчинският инстинкт винаги кара майките да преувеличават способностите на своите деца. Така се увеличават шансовете на тези деца да оцелеят. Всеки от нас е уверен, че притежава

напълно достатъчно здрав смисъл — и това е също извънредно важен инстинкт, тъй като без него всички ние бихме страдали от недостатъчна вяра в себе си, от недостатъчна инициатива; ние не бихме могли да действаме, да постигаме успех.

Ако аз настоявам принципите на производителността да се прилагат във всички дейности в моята родина, то е затова, че безусловно вярвам в нейното бъдеще.

ТРЕТИ ПРИНЦИП: КОМПЕТЕНТНА КОНСУЛТАЦИЯ

Настойчивостта е ключ към съществуването. Упоритата борба неминуемо довежда до успех. За да се постигнат резултати, не е достатъчно да се знае какво и как да се прави.

Х. Кауфман

Трябваше да разбере, че нито здравите юмруци, нито смелото сърце, нито великолепно презрение към личността и бойната етика на противника все още не осигуряват не само победа, но и почетен мир.

ЧЕТВЪРТИ ПРИНЦИП: ДИСЦИПЛИНА

«Точността е вежливост на кралете — казва той, — но не винаги може да бъде вежливост на пътешественика. Да се преодолеят пет хиляди мили не е лесно. Извинете, аз закъснях с две-три секунди.» граф Монте Кристо

Организацията, в основата на която е залегнало най-точното разписание на времето, стана по-силна от човека и човек извлича огромни изгоди от дисциплината, на която се подчинява тази организация.

ПЕТИ ПРИНЦИП: СПРАВЕДЛИВО ОТНОШЕНИЕ КЪМ ПЕРСОНАЛА

„Всяка страна получава точно толкова, колкото може да завладее. Ето защо, ако аз бях работник, бих членувал в професионален съюз и бих се борил отчаяно за висока твърда заплата и осемчасов работен ден, а ако бях работодател, бих се борил за заплащане на парче. Според мен, справедливостта е просто безсмислена химера. Всяка страна получава тъкмо толкова, колкото може да вземе насила. Такъв е законът на жизнената борба.

Макар че лично аз не вярвам в стремежа към „чиста игра“, вие изглежда убе дихте главните представители и на двете страни, че невъзможното все пак е възможно”.

ШЕСТИ ПРИНЦИП: БЪРЗ, СИГУРЕН, ПЪЛЕН, ТОЧЕН И ПОСТОЯНЕН ОТЧЕТ

От всички страни сме обкръжени от естествените форми на предупреждението и отчитането на обстоятелствата. Целта на отчета е увеличаване броя и интензивността на предпазванията, да ни даде такива сведения, каквито ние не получаваме чрез сетивата си.

Отчетът има за цел да победи времето. Той ни връща в миналото, дава ни възможност да надникваме в бъдещето. Той побеждава и пространството.

СЕДМИ ПРИНЦИП: ДИСПЕЧЕРИЗАЦИЯ

Египтяните са знаели, че продължителността на дните не е еднаква, че смяната на сезоните не се управлява от луната и че годината не се разпределя от слънцето. Ето защо те са построили своята хронология върху големия цикъл на звездата Сириус, а този цикъл заема 1461 години. Нашите часовници и хронометри също се движат според звездното време.

ОСМИ ПРИНЦИП: НОРМИ И РАЗПИСАНИЯ

Те са два вида: от една страна, физически и химически стандарти, опознати и установени през последното столетие и се отличават с математическа точност, а, от друга страна, разписания, които се базират на стандарти или норми, чиито граници още не са ни известни.

ДЕВЕТИ ПРИНЦИП: НОРМАЛИЗИРАНЕ НА УСЛОВИЯТА

За да живее действително пълноценен живот, на всеки индивид се предоставят само два възможни начина: или да се приспособи към обкръжението, или да приспособи обкръжението към себе си, да го нормализира съобразно своите потребности. Само човекът, най-малкият брат в цялото семейство на природата, се опитва да постигне велики цели.

ДЕСЕТИ ПРИНЦИП: НОРМИРАНЕ НА ОПЕРАЦИИТЕ

Много лесно е да се забелязват недостатъците и да се възлага работа, но е много трудно да се постигне успех на практика.

ЕДИНАДЕСЕТИ ПРИНЦИП: ПИСАНИ СТАНДАРТНИ ИНСТРУКЦИИ

Стар е човешкият род, но развитието му е бавно. Никой не знае възрастта на човечеството. Двеста и петдесет хиляди години са били нужни, за да се създаде разликата между истинския човек и неговия пралядо, който по умственото си развитие не е стоял по-високо от шимпанзето. Ако се смятат по три поколения на столетие, човешкият род има зад себе си 7500 поколения.

ДВАНАДЕСЕТИ ПРИНЦИП: ВЪЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТ

Нас ни очарова, почти ни зашеметява изумителната простота на света. Силата на притеглянето поддържа реда на слънчевата система, изгражда релефа на земната повърхност, успокоява океанските бури. В сравнение с живота — физическия, духовния и умствения живот — всичко друго изглежда съвсем елементарно. Но колко са прости и немногобройни инстинктите, върху които расте и се развива този живот. Инстинкт за самосъхранение, инстинкт за продължение на вида — това е всичко. И двата инстинкта се поддържат и стимулират от един принцип — последния от нашите дванадесет принципа — принципа на възнаграждане за производителността.

4. Заключение.

В теорията за управлението организацията се разглежда като сложна социална система. Главната причина, поради която анализът на организационната среда и типовете организации заема съществен дял от организационното управление, е фактът, че организацията е отворена система. Човешката организацията се разглежда като изкуствено създадена, проектирана социална система, която е отворена към заобикалящата среда. Тя функционира и се развива, като изпитва въздействието на обкръжението си и от своя страна също му влияе. Анализът и оценката на вътрешната и външната среда са в основата за вземане на решение.

Като организация, работеща в сферата на науката и образованието НВУ „Васил Левски” се ръководи от изложените принципи и развива образователно-възпитателна дейност в дух на сътрудничество и взаимопомощ между ръководство, академичен състав и обучаеми.

Национален военен университет „Васил Левски” е организация, характеризираща се с предварително дефинирани мисия, цели и задачи, определени в разработени вътрешни правила; цикличност и повторемост в основните мероприятия на учебното заведение, както в планирането, така и в изпълнението им; йерархическа структура с ясно изразена линия на власт-подчинение, която е определяща при взаимодействията и взаимоотношенията между служителите в университета; професионализъм, въз основа на който повишението в службата се основава на заслуги и професионални качества и умения.

Всичко това налага Национален военен университет „Васил Левски” да работи като линейно-щабна, функционална и матрична структура и да избере затворения организационен модел, което предполага постигането на оптимистични резултати по предварително поставените и внимателно планирани цели и задачи, без да се влияе от неблагоприятните обстоятелства на външната за организацията среда.

РАЗДЕЛ 3. СТИЛОВЕ НА УПРАВЛЕНИЕ

1. Общи положения.

Успехите и неуспехите на отделна организация зависят в голяма степен от нейното ръководство. То представлява един от най-важните параметри, определящ нейния облик, развитието и функционирането ѝ. В научната и художествена литература съществуват голям брой определения на същността на ръководството и лидерството. Двете понятия често се смесват. Това произтича от факта, че при превод и за двете използваме англосаксонската дума „leadership”. Между термините обаче има важни различия.

Ръководството, като една от функциите на управлението, е много по-институционализиран, формален и рационален акт, а лидерството е неформално и нерегламентирано, като разчита и на емоционална обвързаност. Докато ръководството е по-скоро „направляване и

координиране на работата на екипните членове”, лидерството може да се определи като „извисяването на човешкото въображение до по-големи висоти, стремеж към по-високи стандарти на изпълнение, формиране на личността отвъд нейните нормални очертания”.

Повечето от изследванията върху стиловете лидерство имат за цел да се съсредоточат върху един или друг негов елемент, но по-важно е да се приеме, че всички те съдействат за цялостно разбиране на проблема.

Теориите за „характерните черти” могат да се определят като основоположни по отношение на внасяне на яснота по проблема за лидерството. Те са съсредоточени върху вродените качества, които се смята, че лидерите притежават. Години наред учените се опитват да намерят онези качества, които различават “великите хора” в историята от нелидерите. Изследователите вярват, че лидерите имат някакъв уникален набор от достатъчно устойчиви и непроменящи се във времето качества, различаващи ги от нелидерите. Според тези теории лидерите се раждат, а не се изграждат, което предполага, че организацията само трябва да подбере подходящите хора и да ги постави на подходящите места.

Тенденциите в съвременното управление са насочени към определяне на ключовите компетенции на ефективното ръководство, включително компетенциите на лидерството. Изоставяйки търсенето на чертите, общи за всички лидери, по-късните изследователи разглеждат други фактори, които могат да бъдат предикат на успешно лидерство.

2. Традиционни еднофакторни теории за стиловете лидерство.

2.1. Теория на Левин.

Стильт на управление се разглежда като съвкупност от методи, прийоми, способности, начини, техники, процедури, т.е. се свежда до технология за ефективно управление на организацията. Той е съвкупност от елементи, обусловени от особеностите на конкретната личност и повлияни от обстоятелствата и средата, в които функционира личността. Стилът, който използва ръководителят лидер, може да се определи като съвкупност от методите, прилагани от него в процеса на взаимодействието му с членовете на групата, екипа, организацията.

За първи път въпросът за стиловете на управление се разработва през 30-те години от К. Левин и става предмет на обсъждане, когато Левин публикува своето изследване на различните стилове през 1939 г. Той експериментира с три различни стила: авторитарен, демократичен и либерален. Подробно тези стилове са:

Авторитарен стил. При този стил управляващият съсредоточава цялата власт в свои ръце, взема сам всички решения, не допуска обсъждане на задачите, щателно контролира дейността и поведението на членовете на групата. Авторитарният управляващ очаква безпрекословно следване на собствените си инструкции. Поведението му се характеризира с недоверие към хората, склонност към контрол и манипулация на поведението им. Служителите губят усещането си за уникалност и индивидуалност. Макар в чист вид този стил да се характеризира с повече отрицателни, отколкото

положителни черти, в някои случаи той е единствено възможен и приложим. Това са случаите на критични моменти, когато е необходимо бързо вземане на решение и овладяване на ситуацията.

Демократичен стил. При този стил управляващият се допитва и интересува от мнението на хората в организацията, от идеите и очакванията им. Той насърчава, стимулира обсъждането на задачите, които стоят пред групата и вземането на решенията става колективно. Такъв ръководител не ограничава свободата на членовете на организацията, а напротив - поощрява всяка инициатива. Предимствата на демократичния стил на управление в съвременната организация са безспорни, тъй като самият начин на отношение към членовете на колектива създава значителен социално-психологичен комфорт и голяма степен на удовлетвореност от извършваната работа. Демократичният стил създава творческа атмосфера, в която няма нужда от външен контрол, а индивидите изпълняват задачите си, чувствайки се вътрешно мотивирани и справедливо оценени.

Либерален стил. Отделният индивид получава значителна свобода при изпълнението на задачите, които са му поставени и които до известна степен сам си е поставил. В групата и организацията всеки сам се ориентира за необходимата му информация. Липсва строг контрол. Този тип управление се отличава с голяма толерантност и поради това често пъти е наричан и „символичен“. Стилът дава възможност за творчество и премахва бариерата на авторитетите. Индивидите биват насърчавани да използват методите за работа, които сами считат за най-удачни. Подходът би могъл да бъде ефективен при групи с висока мотивация и отговорност. В този случай основната задача на ръководителя лидер е снабдяване на членовете на организацията с необходимите основни ресурси и информация.

Трите стила рядко могат да бъдат открити в чист вид. Всеки един от тях има своите предимства и ограничения. Управляващите могат да използват вариациите и на трите стила, но повечето от тях показват тенденция да упражняват един стил като обичаен начин на работа.

2.2. Теория на Ликърт.

Ликърт, ръководител на института за обществени изследвания към университета в Мичиган, заедно със своите сътрудници в продължение на много години изследва проблемите на ръководството и лидерството. Макар да не определя идеалния за всички случаи стил, изследванията на Мичиганския университет подтикват към извод, че условие за ефективно управление е привличането на работниците в процеса на вземане на решения. Основавайки се на този подход, Ренсис Ликърт развива по-нататък едноизмерен подход със своите четири стила на управление.

При *авторитарния* стил на управление целите на организацията и решенията се определят от висшето ръководство и под формата на заповеди се свеждат до подчинените, които не могат да влияят на този процес. Доверието на ръководителя към подчинените е ограничено и върху дейността на работната група се осъществява строг контрол. Комуникацията се осъществява отгоре-надолу. Мотивацията се направлява основно чрез

страх от наказание и само в отделни случаи – чрез възнаграждения.

При *доброжелателно авторитарния* стил се признава правото на доброволност и по-голяма свобода. Управляващият се опитва да убеди подчинените си, че прави всичко за тяхно добро. Позволява някаква форма на комуникация отдолу-нагоре и използва по-рядко заплахата от наказание и повече икономическите стимули за мотивирането на работниците.

При *консултативния* стил се предоставя по-голямо доверие на членовете на организацията. С помощта на комуникациите ръководителят използва познанията и идеите на подчинените си. Обикновено той взема по-важните решения и оставя по-маловажните да се вземат на по-ниско равнище. Рядко използва наказанието.

Последният стил се основава на *пълното доверие* на ръководителя към членовете на организацията. Решенията се вземат чрез процедури, в които участват всички членове, засягани от решаването на даден проблем. Определяща при този стил е двустранната комуникация.

След множество изследвания Ликърт стига до извода, че последният стил на управление е най-ефективен. Организациите, в които ръководителите се стремят към използване на този стил, имат най-добри резултати.

3. Традиционни двуфакторни теории за лидерството.

Класификацията на лидерските стилове на базата на един фактор се оказва доста едностранчива. Поради това част от изследователите търсят решението на проблема в пресечната точка на два фактора.

3.1. Теория за двата аспекта на поведението на лидера.

Резултатите от проучване, извършено през 50-те години на 20-ти век в Държавния университет в Охайо - САЩ, определят два типа лидери, но не въз основа на важността, която отдават на двата основни фактора от работа си - хората и задачите. Учените от тази школа изработват един от най-популярните и използвани научноизследователски инструментариуми за изследване стила на лидерство под формата на въпросник за описание на лидерското поведение (англ. „Leader Behavior Description Questionnaire”, съкр. LBDQ).

Първият стил лидерство, според теорията, е лидерство с *ориентация към хората*. При него човека се счита за най-важния фактор на производството, развиват се отношения на приятелство и взаимно доверие.

Вторият стил лидерство е ориентиран към *задълженията* (производството и задачите). При него се отдава по-голямо значение на планирането на дейността и процедурите, определяне на задълженията и изискванията към подчинените. Запазват се формални отношения с персонала.

3.2. Управленска матрица на Блейк и Маутън.

Подобна е идеята на Блейк и Маутън, които предлагат двуизмерен поглед към управленския стил с разработването на т.нар. „Управленска решетка” през 1964 г. Методиката съчетава това, което авторите виждат като фундаментална грижа на управлението, а именно - грижата за производството и грижата за хората. Богатството от стилове по тази методика

се представя под формата на пет големи зони на поведение.

Стил „1,1” - Характеризира се с ниска степен на загриженост към производството и ниска степен на загриженост към хората.

Стил „1,9” - Характеризира се с висока степен на загриженост към хората и ниска степен на загриженост към производството. Голямо внимание е отделено на потребностите на хората от удовлетворяващи взаимоотношения.

Стил „9,9” - Характеризира се с висока степен на загриженост към хората и висока степен на загриженост към производството.

Стил „9,1” - Характеризира се с висока степен на загриженост към производството и ниска степен на загриженост към хората.

Стил лидерство „5,5” - Характеризира се със средна степен на загриженост към производството и средна степен на загриженост към хората. Постига се степен на удовлетвореност и резултати от типа „златната среда”.

Авторите на управленската решетка считат, че най-ефективен е стилът „9,9”, при който лидерът показва висока степен на загриженост към хората и към производството, а най-разпространен е стилът „5,5” – постигане на баланс по двата критерия. Стилете „1,9” и „9,1” са едностранчиви, а стил „1,1” показва по-скоро ориентацията на лидера към задоволяване на собствените си интереси, а не тези на организацията.

3.3. Теория на Таненбаум и Шмид.

В труда си „Как да изберем модел на лидерство” (1958 г.) Таненбаум и Шмид развиват друг двуизмерен начин за обяснение на лидерството, основан на използването на авторитет на лидера и степента на самостоятелност, упражнявана от подчинените. В съответствие с този модел лидерът избира един от седем образци на поведение от възможности между демократичната и авторитарната алтернатива, съответно асоциирани с ориентация към отношенията или ориентация към работата.

4. Ситуационни теории.

Опит да се преодолее ограничеността на теорията на чертите и традиционните еднофакторни и двуфакторни теории правят ситуационните теории. Представителите на тази група считат, че лидерството е продукт на ситуацията, т.е. не може да се говори за лидерство изобщо, а за лидер в конкретната ситуация. Застъпва се становището, че всяка ситуация изисква определен набор от личностни черти. Така в различните ситуации за лидери се издигат различни членове на групата, които превъзхождат другите в онова качество, което е необходимо в дадената ситуация, за да организират колектива.

4.1. Модел на Хърси и Бланчард.

Хърси и Бланчард извеждат две измерения, по които може да се разглежда всяко лидерство: степента, в която лидерът делегира отговорност на последователите и степента, в която лидерът се ангажира с комуникация с последователите. Според учените взаимовръзката между мениджърите и подчинените преминава през четири ситуации, като първите променят своя стил на управление при всяка ситуация.

Възможна ситуация 1. Хората не могат и не искат да работят. Те са или некомпетентни, или несигурни в себе си. Подчинените не са готови и не са способни да поемат изцяло отговорността за изпълнение на своите задачи. При тази ситуация най-подходящ се оказва стил с висока ориентация към задачите и ниска ориентация към човешките отношения. Основната характерна черта на този стил е, че управляващият главно дава указания. Степента на зрелост на подчинените при него е ниска и затова са необходими строг контрол и подробни инструкции. Стилът, който използва управляващият, е насочващ.

Възможна ситуация 2. Хората искат да работят, но не могат. Те имат мотивация, но нямат навици и умения. При тази ситуация връзките между управляващия и подчинените са по-добри и доверието между тях е по-голямо. Желанието на подчинените да поемат отговорност е високо, а степента на зрелост е на средно равнище. Като запазва високата степен на ориентация към задачите, управляващият започва да предприема действия, ориентирани към работещите. Убеждаващият стил е най-добър в тези условия на умерена зрялост на последователите.

Възможна ситуация 3. Хората могат да работят. Способностите на подчинените и мотивацията им за постижения нарастват и те активно започват да търсят по-голяма отговорност. Управляващият може да намали директните методи за въздействие и да се насочи към стил на сътрудничество с подчинените. Зрелостта на подчинените е умерено висока. При този вариант се увеличава степента на ориентация към хората чрез привличането им в процеса на вземане на решения и оказване на доверие към тях. Подчинените се нуждаят от партньорство от страна на управляващия, за да са по-мотивирани за изпълнение на работата. Ръководителят използва участващ стил.

Възможна ситуация 4. Хората могат и искат да правят това, което им предлага лидерът. При този вариант подчинените имат най-висока степен на зрялост, поради това управляващият може да намали силата на своята ориентация както към задачите, така и към подчинените. Тъй като изпълнителите стават все по-уверени и по-опитни, те могат да бъдат оставени свободни в своите действия. Делегиращият стил е най-добър за ръководство на високо зрели последователи. Стилът се характеризира с незначителна директивност и способства за развитие на творческия подход към работа.

Моделът предполага, че в зависимост от степента на зрялост на последователите, управляващият трябва да коригира своите действия.

К. Бланчърд в „Лидерството и едноминутния мениджър” внася допълнителни изяснения относно тези стилове. Той разглежда нивото на развитие на персонала, като има предвид нивото на компетентност и ангажираност към задачите. На основа на тези измерения според автора се оформят следните ситуации и стилове лидерство, подходящи за прилагане към тях:

Ситуация 1 (D1) – ниска компетентност на персонала и висока ангажираност към работните задачи. Ситуацията изисква използването на

директивен стил лидерство (S1), характеризиращ се с ясно структуриране на задачите, организиране, обучаване и ръководство.

Ситуация 2 (D2) – ниска компетентност на персонала и ниска ангажираност към работните задачи. Ситуацията изисква използването на **коучинг стил** лидерство (S2), характеризиращ се с даване на насоки и оказване на подкрепа към персонала.

Ситуация 3 (D3) – средна до висока компетентност на персонала и променлива ангажираност към работните задачи. Ситуацията изисква използването на **подкрепящ стил** лидерство (S3), характеризиращ се с изказване на похвали, изслушване и подпомагане на персонала.

Ситуация 4 (D4) – висока компетентност на персонала и висока ангажираност към работните задачи. Ситуацията изисква използването на **делегиращ стил** лидерство (S4), характеризиращ се с делегиране на права, задължения и възможност за участие на персонала в процеса на вземане на управленски решения.

ниво на развитие	подходящ лидерски стил
(D1) – ниска компетентност на персонала и висока ангажираност към работните задачи	директивен стил лидерство (S1), характеризиращ се с ясно структуриране на задачите, организиране, обучаване и ръководство
(D2) – ниска компетентност на персонала и ниска ангажираност към работните задачи	коучинг стил лидерство (S2), характеризиращ се с даване на насоки и оказване на подкрепа към персонала
(D3) – средна до висока компетентност на персонала и променлива ангажираност към работните задачи	подкрепящ стил лидерство (S3), характеризиращ се с изказване на похвали, изслушване и подпомагане на персонала
(D4) – висока компетентност на персонала и висока ангажираност към работните задачи	делегиращ стил лидерство (S4), характеризиращ се с делегиране на права, задължения и възможност за

	участие на персонала в процеса на вземане на управленски решения
--	--

4.2. Модел на Стинсън-Джонсън.

Моделът на Стинсън-Джонсън констатира, че интересът към отношенията от страна на лидера е важен в случаи, когато последователите изпълняват високо структурирана работа. Нивото на интереса към работата трябва да се определя от лидера в зависимост от характеристиките на последователите и от характера на самата работа. Моделът твърди, че характеристиките на последователите (т.е. потребността им от достижения и независимост и нивото им на знания и опит) са критични при избор на ефективен стил на управление.

4.3. Модел на Фидлър.

Едно от най-задълбочените изследвания в областта на лидерството е това на Фред Фидлър, което той нарича „теория за лидерската ефективност”. Основна теза на автора е, че е твърде сложно за управляващия да променя лидерския си стил, който му е носил успехи. Тъй като стиловете са относително негъвкави и нито един от тях не е подходящ за всяка ситуация, то ефективното управление може да се постигне чрез промяна на ситуацията така, че тя да подхожда на лидера. Ако това не може да стане, то трябва за съответната ситуация да се избере лидер с подходящ стил.

4.4. Теория на обстоятелствата.

Съгласно теорията на обстоятелствата важни за стила на лидерство са четири променливи: самият лидер, работната група, задачата и контекста. В идеалния случай всички те трябва да насочват към един и същи стил, т.е. трябва да се съгласуват. В ситуация 1, в която управляващият възприема директивен стил, задачата е силно структурирана и контекстът е формален и структуриран. „Ръководените” се придвижват в необходимата посока и „се съгласуват” с другите променливи. В ситуация 2 лидерът е силно динамичен автократ в много формална организация, която има група от компетентни и независимо мислещи хора, извършващи неструктурирана работа. Тук няма „съгласуване”. Ако лидерът промени „ръководените”, ще трябва да работи усилено, за да ги убеди, че тази задача трябва да се структурира.

4.5. Ситуационен подход "път – цел" на Ивънс и Хауз.

При подхода „път – цел” се доразвиват четири управленски стила:

- ✓ поддържащ стил – подобен на стила, ориентиран към човешките отношения. При него управляващият се грижи за статуса, благополучието и потребностите на подчинените си;
- ✓ инструментален стил – близък до стила, който е ориентиран към задачите. При него на подчинените се дават точни, конкретни указания какво и как трябва да направят;
- ✓ поощряващ стил – при него се поощрява участието на подчинените в процеса на вземане на решения. Лидерът винаги се консултира с тях,

споделя информацията, която има и използва идеите им в управлението;

✓ ориентиран към постиженията стил - пред подчинените се поставят достатъчно високи цели, като се очаква, че те ще използват в пълна степен своите възможности, за да ги постигнат. Чрез този стил лидерът се стреми да постигне висока производителност, като се старее да внуши на подчинените си увереност, че те са способни да работят ефективно.

4.6. Ситуационен модел на Врум и Йетън.

Предназначението на модела, разработен от Виктор Врум и Филип Йетън, е да помогне на мениджърите да решат кога и до каква степен трябва да привличат подчинените си в решаването на проблемите. Авторите на модела предлагат няколко въпроса, които управляващите могат да използват, за да определят кой стил е най-подходящ за решаването на даден проблем.

Те определят пет лидерски стила:

A I - управляващите решават проблема и сами вземат решение, като използват наличната информация;

A II – управляващите използват необходимата информация от подчинените и след това решават проблема сами. Ролята на подчинените се свежда само до осигуряване на информация за управляващите, без да участват в разработването на решенията;

C I - управляващите споделят проблема индивидуално (с отделни подчинени), като по този начин събират повече идеи. След това вземат решение, което може да отразява или не мненията на подчинените;

C II - управляващите споделят проблема с подчинените като група и възприемат техните идеи и предложения. След това вземат решение, което може да отразява или не идеите на подчинените;

G II - управляващите споделят проблема с подчинените и заедно с тях се опитват да изработят решения и да постигнат взаимно съгласие по проблемите.

5. Заключение.

Разглеждайки проблема ръководство-лидерство, могат да се отбележат следните по-важни моменти:

Първо. И двете понятия използваме при превод от англосаксонската дума „leadership”, но между тях има важни различия.

Второ. Съществуват различни определения за лидерството, но всички те са свързани с категорията „влияние” и с властта, която един индивид има над друг(и).

Трето. По отношение еволюцията от ръководство към лидерство могат да се обособят два етапа. Първият етап е свързан с разбирането, че ръководителят и лидерът са две различни фигури в динамиката на организационния живот. Вторият етап е свързан с идеите за преминаването на ръководителя на лидерски позиции, като в съвременното управление говорим за т. нар. ръководител-лидер.

Четвърто. В процеса на ръководене/лидерство е необходимо да се отчетат индивидуалните особености на хората, теориите за лидерските роли, функционалния подход към лидерството, теорията за харизматичното

лидерство, манипулативния подход в лидерството, военния модел на лидерство на Уилям Коен.

Пето. Концепциите за лидерството в големите социални групи имат своя специфика, която не може да се пренебрегва.

РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА

1. Общи положения.

Един от най-актуалните въпроси в управлението е този за организационната култура. Промените в изграждането на организационно-управленчески структури, тенденцията към децентрализиране и „разсейване” на персонала постави проблема за механизмите на неговото „спояване”. Това не може да стане с административни, традиционно познати средства. Особено трудно, ако не и невъзможно е в големите организации да се убедят много хора да следват определена линия на поведение. Трябва да се потърси нов „културен модел”, свързан с по-висшите умствени функции на човешкото поведение с ясна, еднозначна и единна ориентация. Обединението между членовете на организацията трябваше да се извърши не от и чрез администрацията, а всички заедно да почувстват специфичния организационен климат като предпоставка за тяхното духовно обединение.

През 80-те години на ХХ в. проблемът за създаване и развиване на организационната култура е осъзнат като водещ, що се отнася до функционирането на организацията. Днес се счита, че всички организационни проблеми са във връзка с културата на организацията, т.е. във връзка с ценностите, които споделят нейните членове.

Традиционно организационната култура се определя като комплекс от следните елементи: 1) вярвания – дълбоко заложиени истини, формулиращи ценностната система на хората, оформени в резултат на националните ценности и убеждения и съответно различни за различните култури, 2) ценности – социални принципи, цели или стандарти на организацията и членовете ѝ, които изграждат ценностната система на организацията, 3) конвенционална мъдрост – привнесените споделени твърдения, изразяващи се в сентенции, аксиоми, разкази, истории, легенди, афоризми, 4) норми, 5) традиции и обичаи.

Формирането на организационната култура е следствие на създаването на общочовешката, националната и индивидуалната култура. Влияние върху тях оказват региона на създаването им, пол, раса, религия, етническа принадлежност, фактори от околната среда и др. Счита се, че Ендрю Петигрю използва за първи път понятието „организационна култура” през 1976 година.

Чарлз Хенди описва четири вида организационна култура:

Култура на силата. Тя концентрира голяма власт, съсредоточена в ръцете на малко хора. Властта и влиянието се делегират от централната ръководна фигура. Културата, основана на силата на властта, е основа на

бюрократията.

Ролева култура. При нея хората притежават ясни определени права, задължения и отговорности. Властта произтича от позицията на индивида в групата и организацията и се определя като експертна власт.

Култура, основана на задачата. При нея се формират екипи за решаване на конкретни проблеми. Властта произтича от опита, като за членовете на екипа се изисква притежаването на професионален опит, знания, умения и експертни познания.

Персонален тип култура съществува, когато всички индивиди считат, че точно те са най-важни за организацията. Оцеляването за такива организации може да бъде трудно. Самата концепция за организация ясно твърди, че тя е съвкупност от съмишленици, стремяща се към постигане на общите организационните цели. При този тип култура това явно липсва, липсва и единството и хармонията във взаимоотношенията. Хората не виждат и не признават приноса на останалите.

Артър Кармази предлага следните видове организационна култура:

Виновната култура. Тази култура култивира недоверие и страх, кара хората да се обвиняват взаимно, за да избегнат самите те да бъдат порицани или осъдени. Това води до липса на нови идеи или лична инициатива, тъй като хората не искат да рискуват да направят нещо погрешно.

Многопосочната култура. Тя култивира минимално количество комуникации и минимум кооперация по отношение на работата между индивиди и отдели. Лоялността е само в рамките на определена група или отдел. Всеки отдел се обособява като самостоятелно звено и често е критичен и напада останалите отдели. Липсата на сътрудничество води до неефективност на организацията.

Култура тип „Живей и остави да живее...“. Тази култура е наречена от автора „култура на самодоволството“ и се характеризира с ниска степен на творчество и инициативност. Хората имат слаба визия за бъдещето на организацията и се интересуват само от задоволяване на собствените си потребности.

Култура, основана на търговската марка. Хората от тази култура вярват в продукта или услугата на организацията, те се чувстват съпричастни с това, което компанията се опитва да постигне и сътрудничат за постигането му. Хората имат сходни цели с тези на организацията. Те се стремят към активно решаване на проблемите и виждат работата си като значима.

Култура, обогатена с лидерство. Хората гледат на организацията като продължение на самите себе си. Индивидуалните цели са в синхрон с целите на организацията и хората правят всичко необходимо, за да реализират тези цели. Организацията е по-скоро като семейство и предоставя големи възможности за лична реализация, така че хората са стимулирани да дадат най-доброто от себе си. В тази култура лидерите не развиват последователи, а други лидери.

Робърт Кук дефинира културата като дължимо към организацията поведение, което трябва да оправдае очакванията ѝ. Авторът описва три

основни типа организационна култура: 1) конструктивна култура, при която членовете се насърчават да общуват помежду си по начин, който да им помогне да удовлетворят свои потребности от по-високо ниво, 2) пасивна/отбранителна култура, при която членовете смятат, че трябва да си взаимодействат по начин, който не застрашава собствената им сигурност и 3) агресивна култура, при която се очаква членовете да подхождат по категоричен (дори наложен със сила) начин и така да защитят своя статут и сигурност.

Културалната паяжина на Джонсън е може би най-известната и използвана концепция относно организационната култура. Тя определя елементите, които включва организационната култура. Това са: норми; ритуали и практики; символи; истории, митове и легенди; властови структури; организационни структури и системи за контрол.

Норми. Те са изискуемият начин, по който членовете на организацията се отнасят едни към други, или иначе казано „така правим нещата тук”. Това са всички отработени процедури и процеси, които организацията е усъвършенствала през времето и които могат да бъдат източник на отличителни компетенции и предимства.

Ритуали. Това са всички онези дейности, които по косвен път указват на служителите кои са ценностите на организацията, какво поведение е приемливо и какви са очакванията към тях. Например, такива са интервютата с кандидатите за работа, коледните партита, честванията, програмите за обучение и т.н.

Символи. Логото на организацията, табелите с имената на хората и отделите, местата за паркиране, обзавеждането са едни от многото символи, които всяка организация притежава. Така, както много от чертите на всеки човек могат да бъдат почувствани по дрехите, външния вид и поведението му, така и символите на организацията предоставят информация за нея.

Истории, митове, легенди. Историите, които членовете на организацията разказват помежду си, са важен източник на информация относно това - какво се цени, какъв е начинът да се успее, как се наказват грешките и т.н. Често в организацията се „носят” легенди за успели личности и пътят на тяхното професионално израстване, които дават допълнителна мотивация за работа на персонала.

Властови структури. Колкото е по-голяма една организация, толкова повече центрове на власт съществуват в нея. Тази власт може да произтича от формалните правомощия на индивидите или от неформални източници, като например притежаването на ценни ресурси, познания, умения, информация и други.

Организационни структури. Формалните организационни структури или неформалните взаимоотношения между членовете на организацията подчертават източниците на власт и това, което е от значение в организацията.

Системи за контрол. Те в най-чист вид показват на членовете на организацията и външните лица кое е важното или за постигането на какво се

заплаща и се предоставят стимули или евентуално се санкционира.

Съвкупността от всички елементи формира парадигмата на организацията. Или, ако можем да сравним организацията с отделния индивид, то това е нейният характер – начинът ѝ на поведение, възприятията ѝ за околния свят и възприятията ѝ за самата себе си.

2. Основни ценности и добродетели, възприети в НВУ “Васил Левски”, които са в основата на организационната култура на университета:

- **Дълг към отечеството** – морална категория, която изисква да бъде в сърцето и душата на всеки български гражданин. Върховен дълг на всеки е да обича Отечеството пламенно, да му служи честно и предано и да работи неуморно за неговото развитие, преуспяване и благоденствие. В случай, че то бъде застрашено от някаква опасност, да му се притече на помощ с най-голяма готовност, да жертва мило и драго за него, и ако е необходимо - да даде и живота си за него. Дългът към отечеството включва и участие в операции извън територията на страната за защитата на националните интереси и за изпълнение на съюзни задължения на Република България. Трябва да изпълняваме достойно своя дълг, без да обръщаме внимание на това дали другите го изпълняват или не. Дългът към отечеството е личен дълг и неизпълнението му от отделни лица или групи не освобождава никого от изпълнението му.

- **Национално чувство и национална гордост** – всеки военнотружещ и цивилен служител от НВУ „Васил Левски” е необходимо високо да цени своя произход и принадлежността си към българската нация, и да се гордее с тях. Република България е Родина на всички свои граждани, независимо от етническата и религиозната им принадлежност. Националното чувство и националната гордост не трябва да се смесват с формите на крайния национализъм, защото това са напълно антагонистични неща – националното чувство обединява различните етноси и ги споява в единна нация, докато крайният национализъм ги противопоставя един на друг.

- **Храброст** – душевно качество, което прави военнотружещия способен с ясното осъзнаване и преценка на съществуващия риск, без колебание да се справя с решаването на опасни ситуации и проблеми, както и да понася отговорността за тях. Тъй като военните действия са свързани с големи опасности, трудности, лишения, страдания и изискват неимоверни и непрестанни усилия, то, за да може военнотружещият да устои на тези изпитания и търпеливо да понесе тези несгоди, е особено необходимо качеството храброст, без което човек не може да остане твърд и непоколебим, и да мобилизира своята воля. Без нея не може да бъде проявена инициативност, а в боя пасивният обикновено губи. Тя е необходима на всяка крачка, когато животът на войника е в опасност. Затова именно тя е най-основната воинска добродетел, без която никой до сега не е побеждавал на бойното поле. С храбростта са тясно свързани смелостта и решителността. Смелостта е мъжеството, което кара човека неудържимо да се впуска в най-опасни действия. Решителността е мъжеството да решаваме бързо в условия

на непосредствени рискове от различен характер, ограничени ресурси и непредвидени препятствия, и включва способността да мобилизираме себе си за непоколебими действия за постигането на набеязаните цели.

Храбростта е качество, различно от безразсъдната смелост. При храбростта има съзнателно поемане на риск и поставяне на една по-висша обща цел над личната безопасност и сигурност, обикновено с елемент на саможертва. От друга страна, необмислените и прибързани „смели“ действия, макар и съпроводени от прояви на безстрашие и саможертва, не трябва да се разглеждат като положително качество. Човешкият живот е висша ценност и трябва да се жертва в името на висши идеали и стойностни цели, каквито са защитата на отечеството, на неговата независимост и свобода. Безграничната любов към родната земя е способна на всички жертви. Тя е в състояние да убие и задуши в душата на военнослужещия всеки страх, малодушие и чувство за самосъхранение. Ето защо военнослужещият ще може да изпълни своя дълг само тогава, когато е проникнат от истинска любов към Отечеството.

- **Хладнокръвие** – качество на човешката душа, което противодейства на естествената склонност към стрес и тревожност в променящи се ситуации с висока степен на неизвестност, и позволява на военнослужещите да не губят спокойствие и присъствие на духа и да запазват самообладание дори в най-опасните ситуации. Особената ценност на хладнокръвието е в това, че то позволява на този, който го притежава, да преценява трезво всяка ситуация, независимо от степента на нейната внезапност и опасност, и го предпазва от неадекватни, прибързани и безразсъдни решения и действия. То прави войника способен да внимава постоянно, да слуша гласа на своите началници и да изпълнява обмислено и без колебание всяка тяхна заповед. Разумната и полезна храброст винаги е свързана с хладнокръвие.

- **Търпение** – качество, което позволява на военнослужещите да понасят безропотно, спокойно и твърдо несгодите на войсковата служба и да приемат спокойно произтичащите от нея лишения и страдания. Войната и мисиите извън територията на страната са продължителни изпитания и изискват с непоколебимо постоянство отново и отново военнослужещият да мобилизира всички свои сили, за да продължи напред към поставената цел, независимо колко далечна и непостижима изглежда тя в настоящия момент. Прилагането на търпението не е еднократен акт, а продължителен процес, изискващ упорство и базиран на твърдата и постоянна воля. Волята и характера на военнослужещия се усилват и закаляват чрез възпитанието, чрез развитието в душата му на истински граждански и военни добродетели, които да го мотивират в търпеливото понасяне на всички несгоди.

- **Самообладание** – душевно качество, което позволява на военнослужещия да се въздържа от прибързани и необмислени думи и постъпки, които биха навредили не само на него самия, но и на службата като цяло. Това качество се среща у хора със силна воля и твърд характер, и за да го придобием, трябва да работим дълго над себе си, да се стараем да развием и усилим своята воля и да закалим своя характер. Самообладанието е

донякъде сходно и се проявява съвместно с търпението и хладнокръвието, затова и хората, които притежават тези качества, по-лесно могат да развият самообладанието в себе си. Лицата, притежаващи това качество, винаги се държат прилично, достойно и коректно, вследствие на което се ползват с уважението и доверието на всички. Това изключително много допринася за продуктивността на щабната работа. Самообладанието е качеството, което има най-голяма роля за неутрализиране на предпоставките за възникване на паника, и за изкореняване на “паническите” модели в щабна работа.

• **Инициативност** – способността да се вземат решения и да се предприемат действия съобразно обстановката в отсъствие на директиви и указания на висшестоящите началници. От това определение ясно се вижда значението на това лично качество за повишаване на продуктивността в щабната работа. Именно инициативността позволява „НОРД” цикъла „Наблюдение – Оценка – Решение – Действие” да се върти на бързи обороти чрез спестяване на времеви ресурс от „чакането на заповеди и указания”, докато в същото време решаваните казуси са от компетентността и в правомощията на чакащия указания. При отсъствие на специални указания и разпореждания по определен спешен казус военнослужещите са длъжни да вземат решения и да предприемат действия на базата на познаването на мисията (задачата), замисъла на старшия началник и неговите общи указания. Особено важно е да се разбере от всички, че при поемане на инициатива ние сме свободни да променяме само методите и средствата, но сме длъжни да не променяме заповяданата мисия (задача) и неотклонно да се стремим към нейното изпълнение, както и да деконфликтизираме своите действия със замисъла на старшия началник. Инициативата трябва да бъде разумна и обмислена – предприемат се само действия, които са изпълними и целесъобразни. Ето защо се изисква умът ни да работи постоянно, да обсъждаме и преценяваме предварително възможните алтернативи и техните последици както върху действията на собственото структурно звено, така и върху цялата собствена организация и партниращи организации и структури. Предпоставка за формиране на качеството инициативност е съчетанието от високоразвита способност за поемане на отговорност и високата лична мотивация за постигане на целите на организацията. Изисква активно търсене на многовариантност от всеки един изпълнител за намиране на най-целесъобразното решение за решаване на определен проблем, както и стимулиране развитието на капацитета на отделния субект чрез предоставяне на възможности за самодоказване с цел подобряване качеството на работа.

• **Чест** – състояние на личността, в които се мултиплицират качествата лично достойнство, уважение, гордост и неопетнена репутация, оказващи положително въздействие върху съзнанието на субекта при изпълнение на поставена задача. Личната чест на отделния военнослужещ е тясно свързана с честта на организационната единица и на цялата структура на Въоръжените сили, като връзката е двустранна – добрите или лоши постъпки на отделния военнослужещ се отразяват на репутацията на армейските структури, а от друга страна, репутацията на колектива стимулира (положително или

отрицателно) достойнството, самоуважението и гордостта на отделния член на този колектив. Честта е свързана с постоянното прилагане в работата и в живота на принципите на организацията и обществото, вследствие на което се изгражда самоуважение и положително отношение от страна на другите членове на колектива и обществото.

- **Достойнство** – съвкупност на осъзнатите от всеки отделен субект собствени положителни нравствени качества, чрез които се формира съзнание за лична ценностна система и самоуважение. Със своето примерно поведение и достойно държание военнослужещият трябва постоянно да утвърждава себе си като достоен гражданин на Отечеството. Освен да пази неопетнено своето име, военнослужещият също така е длъжен да държи на достойнството на институцията Българска армия, която представлява, на българската нация, на държавата и нейните символи.

Честа и достойнството се опазват трудно – чрез постоянно прилагане в работата и в живота на принципите на нравствеността и етиката. Губят се лесно и безвъзвратно. Те не се влияят от това дали другите знаят за нашите тайни прегрешения – ние не можем да се скрием от своята съвест, която е източника и на самоуважението, и на самоунижението.

- **Другарство** – изразява се чрез единомислието, единодействието, взаимопомощта, взаимоуважението и зачитането на другаря при разрешаване на определен проблем от дадена група военнослужещи, като се основава на положително лично отношение между хората и създадените на неговата основа неразривни връзки между тях. То е предпоставка и гаранция за успеха на всяко колективно начинание. За неговото утвърждаване са необходими съвместни усилия и време. Положителното отношение на всеки член на колектива към другите и към общите цели е задължително. Задължителни са както уменията да се прощават неумишлените грешки на другите, така и готовността за компромис в името на общите цели. Особено важно е доверието между членовете, изградено на основата на принципни взаимоотношения. Егоистичното отношение и поведение винаги вреди на другарството и единството в колектива. То разрушава самия колектив, превръщайки го в чисто механичен сбор от хора. В такива формални колективи доминира преследването на личните цели на членовете, а общите цели винаги остават на заден план и са обречени на неуспех.

- **Любов и преданост към държавата** – всеки гражданин на Република България трябва искрено да обича Отечеството си и да милее за неговото преуспяване, да бъде привързан и предан на държавата, да се гордее с нея, да пази нейната чест и достойнство и да бъде готов на всички жертви за нейното запазване от посегателството на когото и да е било. Държавата е организация на хората от една или няколко нации, обединяваща ги в самостоятелно цяло с цел да се осигури най-добре запазването на тяхната цялост, свобода и независимост, постигането на техните исторически задачи и идеали, създаването на най-благоприятни условия за развитие, преуспяване и благоденствие, както и осигуряването на честта, здравето, живота, правата, имота и интересите на гражданите. Държавата е полезен инструмент в ръцете

на гражданите и нейното правилно функциониране зависи от зрелостта на гражданското общество, от нас самите. Въпреки изблиците на нихилистично отношение към националната държава като институция, характерни за съвременната епоха на глобализация и интеграция в наднационални структури, тя още дълго време ще бъде основният фактор, гарантиращ интересите на обществото и на отделния гражданин. Нарастването на ролята и властта на наднационалните структури от обществен и корпоративен характер няма да заменят, а ще засилят необходимостта от защитните функции на държавата. Въпреки че ролята и формите на държавността значително ще се променят през XXI век, нашето отношение на любов и преданост трябва да се запазят и развиват.

- **Почитане и подчиняване на законите** – законът, като задължителна норма, която се издава и/или установява от особен орган, изисква да бъде стриктно спазван при неговото прилагане. Държавата и другите организационни структури се управляват от закони. Целта на тези закони е да се въдвори по-добър ред и да се създадат по-добри условия в държавата, да се запазят по-добре интересите на отделните индивиди и на обществото като цяло. Целта на законите е да създадат необходимите предпоставки, условия и среда за нашето благоденствие. Но законите могат да ни осигурят всичко това само при ясно осъзнаване на тяхната важност, полезност и необходимост. Само чрез процеса на тяхното прилагане от страна на субектите се гарантира постигане на добри резултати и изпълнение на поставените цели. Въпреки несъмнената необходимост и полезност на законите, не всички членове на обществото имат нужното съзнание за съзнателното им изпълнение, и от това произтича необходимостта от институциите за налагане на законите чрез принуда. Необходимо е гражданите да уважават и да се подчиняват на законите и институциите, които са овластени за тяхното принудително прилагане.

- **Добросъвестност** – изпълнение на служебните задължения винаги еднакво добре не от страх от наказание или ползата от похвали и награди, а по чиста съвест и от стремеж и желание да бъдем полезни. Формирането на тази добродетел става чрез възпитание и самовъзпитание в дух на неогоистично служене на обществото. Ако основният мотив на военнослужещия не е призиванието да служи на своето Отечество, а на първо място са материалните подбуди, рискът от недобросъвестност нараства. Историята показва, че ако обществото продължително и системно не удовлетворява материалните и социалните нужди на военнослужещите, липсата на здрави морални устои у тях може да доведе до две изключително опасни форми на недобросъвестност – формално “изпълнение” на задълженията или организирана силова намеса на военнослужещите във вътрешната политика. Докато втората форма е относително рядка, първата се среща изключително често – притиснати от трудното ежедневие, при липса на перспективи, алтернативи и важна обединяваща кауза много хора фокусират ума си изключително върху своето собствено “оцеляване” и изобщо не се интересуват от стоящите пред колектива и обществото задачи.

Тя е и по-опасна поради своята незабележимост – често няма сигурен начин да се разберат субективните причини за ниската ефективност. Възпитанието и изграждането на ценностна система е продължителен процес и ролята на командирите и началниците в него ще нараства. Това е обусловено от необходимостта да бъде компенсирано влиянието на отрицателните тенденции в качеството на възпитанието в голяма част от семействата и училищата.

- **Лидерство** – личностно качество, позволяващо на командира (началника) да реализира процеса на упражняване на влияние върху хората в една организация чрез осигуряване на смисъл, насока и мотивация на тяхната съвместна дейност с цел – изпълнение на мисия (задача) и усъвършенстване на организацията. Лидерите осигуряват възгледа и основните насоки за дейността на хората в организацията. Те формират ценностната система и етичния климат в нея. Дейността им се подхранва от всеобщото доверие и готовност на подчинените да изпълнят поставените задачи и мисията на организацията. Изразява се в умението на началниците на отделения да организират и ръководят цялостната дейност към осъществяване на поставените цели, като осигуряват такава работна среда и атмосфера при която всеки от личния състав на отделението осъзнава задълженията и отговорностите си, и съзнателно участва в работата за постигане на общите цели. Необходимо е ясно да бъдат разграничавани понятията ръководство (ръководител) и лидерство (лидер). В първия случай чрез механизмите на планирането, организацията на труда, кадровото осигуряване и механизмите за вземане на административни решения се заставят хората да постигнат набелязаните цели. Във втория - чрез създаване на подходящ възглед, ценностна система и етика в организацията, се мотивират хората да желаят и активно (неформално) да работят за постигане на целите.

- **Прозрачност в работата** – стремеж във всеки един (военнослужещ и цивилен служител) да спазва общоприетите правила, произтичащи от ръководните документи при осъществяване на ежедневната си дейност. Прозрачността в работата се заключава в използването на ясни правила и общовалидни процедури и по никакъв начин не влиза в противоречие с изискванията на принципа “необходимо е да се знае”, заложен в основите на Закона за защита на класифицираната информация и Правилника за прилагане на закона за защита на класифицираната информация. Прозрачността в работата чрез използване на стандартни процеси и процедури позволява да се подобри синхронизацията и координацията в работата както в отделното звено, така и между звената на дадено ниво, като в същото време улеснява субординацията между звената на различни йерархични нива; минимизира необходимостта от комуникиране по организационни въпроси, като с това освобождава допълнителен ресурс от време и, като цяло, ускорява „НОРД” цикъла „Наблюдение – Оценка – Решение – Действие”.

- **Критичност и самокритичност** – способността след адекватно оценяване на процесите с техните обекти, субекти и взаимоотношенията

между тях да се даде становище, съдържащо оценка, неповлияна от субективизъм както по отношение на обекта на оценяване, така и по отношение на личността или институцията, пред която се дава оценката. Критичността трябва винаги да бъде градивна, а не деструктивна – тя трябва не само да констатира проблемите, но и да посочва възможните пътища за преодоляването им. Трябва винаги да се държи сметка за личните чувства и достойнство на критикувания, защото при поднасяне на фактите по неподходящ начин и при демонстриране на враждебно отношение, той може да бъде силно демотивиран в по-нататъшната си работа и да се създадат отрицателни настроения в колектива, което винаги е в ущърб на работата.

Естеството на щабната работа и наличните времеви и човешки ресурси често не позволяват пълна проверка на всичко, което е делегирано за изпълнение на други, ето защо от особена важност е човек да проявява критичност към самия себе си и към своята дейност. Самокритичността позволява откриване и отстраняване на слабостите още в процеса на тяхното възникване, като се избягват вредните последствия за работата и за изпълнителя. Да бъде проявена самокритичност обаче не винаги е толкова лесно колкото изглежда – първо трябва да „ампутираме” собственото си чувство за непогрешимост, за да не се стига до парадокса „да харесваме собствените си грешки все повече и повече”;

- **Трудолюбие** – качество на човешкия характер, осигуряващо постоянство на усилията за постигане на поставените колективни и лични цели. Прилагането му е необходимо не само в процеса на работа, но и в процеса на самоусъвършенстване, защото необходимите за справянето с работата личностни качества и добродетели се формират преди всичко с неуморен труд и постоянство. Трудолюбието се различава от готовността за усилената работа или полагане на извънреден труд в случай на нужда. Усилената работа на личния състав позволява компенсиране (в известна степен и за ограничени периоди от време) на дефицита на определени ресурси и способности, но прекомерното използване на този компенсаторен механизъм от ръководителите не е желателно, тъй като системното му използване при отсъствие на важни обективни причини за това води до демотивация на личния състав и крайните резултати често са различни от очакваното. За разлика от случая с готовността за усилената работа, при трудолюбието мотивът не е конкретна необходимост, а осъзната вътрешна потребност, превърната в навик. При трудолюбието ресурсът е неограничен поради наличието на емоционална обвързаност с процеса на работа, а не само с нейната крайна цел.

- **Непрекъснато подобрене в работата** – представлява непрекъснат стремеж към самоусъвършенстване и трябва да бъде основен принцип в работа на всички военнослужещи и цивилни служители от организационната единица. Този стремеж е необходима предпоставка за развитието и прилагането в практиката на всички горепосочени личностни качества и добродетели. Без необходимата лична мотивация на всеки член на колектива всичко си остава само суха теория, от която не може автоматично да

произтече повишаване на ефективността на работата. Зависи в голяма степен от лидерските способности на съответния ръководител, но си остава личен стремеж, и без личното активно участие на обекта на възпитателния процес не може да бъде формиран.

3. Добродетели на Бенджамин Франклин.

За изграждането на организационната култура на дадена организация е необходимо да се придържаме към историята, от където да се вземе под внимание информацията относно това - какво се цени, какъв е начинът да се успее, как се наказват грешките и т.н. Често в организацията се „носят“ легенди за успели личности и пътят на тяхното професионално израстване, които дават допълнителна мотивация за работа на персонала. Един съществен пример от историята са тринадесетте добродетели на Бенджамин Франклин, който Университета изисква от своите служители и обучаеми да спазват.

Бенджамин Франклин е американски политик, учен, дипломат и изобретател. Той е бил много целеустремен човек и винаги се е стремил към морално и духовно съвършенство. Франклин отделил 13 основни добродетели и всеки ден работел над тяхното развитие. Всяка седмица той настойчиво упражнява една от тези добродетели, за да я направи навик. Всеки три месеца той посвещавал на всички добродетели по една пълна седмица, така че общо за всяка от тях са се падали по четири седмици в годината. Точно така би следвало да се прилагат и отново да се прилагат всички принципи на производителността.

А ето и самият списък:

1. Въздържание. Да ям без да се пресищам и да пия без да се опиянявам.

2. Мълчание. Да говоря само това, което е полезно за мен и за другите. Да избягвам дребнавите разговори.

3. Порядък. Да държа нещата си на местата им. За всяко занятие да си им определено време.

4. Решителност. Да реша да правя точно това, което трябва да правя. Строго да се придържам към решенията си.

5. Пестеливост. Да харча толкова, колкото да принесе полза за мен и другите. Да не харча безразсъдно.

6. Трудолюбие. Да не губя времето си напразно, винаги да участвам в нещо полезно, да се избавя от ненужните действия.

7. Искреност. Да не причинявам вреда чрез лъжа, да имам чисти и справедливи мисли. В разговор да се придържам към тези правила.

8. Справедливост. Да не причинявам на никого вреда, да не върша несправедливост. Да не пропускам да правя добри дела, които влизат в моите обязанности.

9. Умереност. Да избягвам крайностите, да съдържам обида и несправедливост, до толкова доколкото смятам, че това е уместно.

10. Чистота. Да не допускам телесна нечистота. Да съблюдавам спретнатост в облеклото и жилището си.

11. Спокойствие. Да не се вълнувам за дреболии или по повод на обидни или неизбежни случаи.

12. Целомъдрие. Рядко да встъпвам в полови отношения, само до толкова, що се отнася до здравето и оставяне на потомство. Никога да не стигам до глупост, слабост или нарушаване на чуждия мир или репутация.

13. Скромност. Да подражавам на Исус и Сократ.

4. Характеристика на поколенията.

Увлечени в решаването на ежедневните проблеми, ръководителите отделят повече внимание на финансите и материалните средства, отколкото на човешките ресурси. Те се приемат като даденост, без необходимост да бъде анализирани и оценени като фактор. Така възниква опасност човешкия фактор да се приеме като нещо, което е моделирано и не е необходимо да се развива.

В този аспект възниква въпросът за различието между поколенията. Все повече служители остават на работа след навършването на обичайната пенсионна възраст; все повече млади служители поемат ключови постове; в много организации, както и в Националния военен университет, йерархията е изградена на почиващи върху екипите структури, в които участват служители от всички възрасти; днес старшинството по отношение на възрастта не се зачита толкова, колкото в миналото.

„В миналото системата беше съвсем проста. - твърди Брус Тълган, изпълнителен директор на консултантската фирма по поколенчески различия Rainmaker Thinking в НюХевън - Старите бяха отгоре и младите бяха длъжни да изпълняват заповедите. Това вече е минало”. Старата система е заменена от нова, по-сложна е ситуация на работното място, в която мениджърите трябва да бъдат чувствителни към въпросите на възрастта. Част от членовете на дадена организация /преподаватели, администрация, обслужващ и осигуряващ състав/ са в предпенсионна или пенсионна възраст. Намирането на адекватен начин за приобщаването на служителите от следващите поколения – X и Y – е не само желана възможност, но и необходимост.

Най-важното следствие от смесването на поколенията на работното място е следното: колкото по-добре мениджърът разбира уникалната комбинация от фактори, които да могат да мотивират всяко поколение, толкова по-добре ще канализира тази мотивация и ще получи най-добрата възможна комбинация на усилията на всички членове на екипа.

За постигането на оптимални резултати при работата си с представители от различни поколенчески групи е препоръчително мениджърът да е запознат с характеристиките на специфични за отделните поколения мотивации, описани от Harvard Management Update:

”МЪЛЧАЛИВИТЕ” (Ветераните) – над 59 г.: Предпочитат формалните взаимоотношения. Общуването с тях е добре да се осъществява лице в лице или чрез телефонни обаждания, вместо по факс, електронна или гласова

поща. Логиката на всяко действие е препоръчително да се обяснява. Стимулът за тях са традиционните форми на признание – плакети, сертификати, снимки с ръководството.

”БЕЙБИ БУМЪРИ” – 41-59 г.: При работа с представители на тази група е добре да се излага ясна последователност от стъпки към поставената цел, да се свързват целите и желания резултат с интереса на хората. Служителите трябва да се чувстват част от екипа, да са настървени да участват максимално. Предпочитаните форми на признание са тези, които гарантират известност и популярност – например статия в бюлетина на компанията.

ПОКОЛЕНИЕТО ”Х” – 23-41 г.: На тях трябва да им се обясни какво трябва да се направи, но не и как да се направи. Могат да се справят със сложни задачи, но ако бъдат оставени сами да определят приоритетите си. Добре е анализите да са подплатени с честната преценка на миналото и да се търси тяхната реакция и мнение. Високопарните думи и настървяването могат да имат обратния ефект. Те оценяват отделеното за забавление време. Най-доброто поощрение за тях е допълнителният свободен ден.

ПОКОЛЕНИЕТО ”У” – до 23 г.: Препоръчително е да им се осигурят възможности за продължаващо обучение и изграждане на нови умения. Мениджърът би постигнал резултат от работата им, ако е запознат с личните им цели и поясни как поставените им задачи се вписват в постигането на тези цели. Препоръчително е да се наблегне на позитивното, на веселата страна на живота. Предпочитат неформалното общуване – например чрез електронна поща или кратки разговори в коридорите.

5. Препоръки.

С оглед изграждането, поддържането и непрекъснатото усъвършенстване на организационната култура в НВУ „В. Левски” се приемат и използват някои препоръки относно общуването, взаимоотношенията, поведението на персонала, използването на работното време и други.

5.1. Препоръки за поддържане на добри взаимоотношения със сътрудниците:

5.1.1. Отделяйте всеки ден време за разговор със сътрудниците си и проявявайте действителен интерес към работата им!

5.1.2. Провеждайте поне веднъж в месеца среща с целия колектив, на която да се обсъждат технически задачи, оперативната работа, съществуващите проблеми и пр.!

5.1.3. Управлявайте чрез „обхождане наоколо” – не викайте хората в кабинета си, а ги посещавайте!

5.1.4. Обръщайте внимание и на най-дребните проблеми на сътрудниците си и ги решавайте бързо и с чувство на отговорност!

5.1.5. Отнасяйте се с особена грижа към новите сътрудници!

5.1.6. Не забравяйте, че мениджърите спечелват доверието на подчинените си само ако присъствието им е осезателно!

5.1.7. Не всявайте страх! Премахнете изкуствените бариери между Вас и отделните звена във фирмата!

5.1.8. Въведете действена програма за обучение и самоусъвършенстване на всички заети във фирмата!

5.1.9. Предварително предупреждавайте персонала за предстоящи промени!

5.1.10. Помнете думите на **А. Атос**, че „добрите мениджъри не само правят пари, но и осмислят живота на подчинените си”!

5.1.11. Премахнете формите и мероприятията, които пречат за създаване на професионално достойнство и гордост на подчинените Ви!

5.1.12. Изучавайте емоционалните си реакции и тези на колегите си!

5.1.13. Бъдете наясно за възможностите на своите сътрудници!

5.1.14. Периодично правете списък на дейностите, които можете да делегирате и го съпоставяйте с възможностите на сътрудниците си!

5.1.15. Старайте се да освобождавате мотивационните сили на сътрудниците си!

5.1.16. Не поставяйте сътрудниците си в неудобно положение!

5.1.17. Никога не отказвайте да помогнете!

5.1.18. Не претендирайте, че познавате конкретната дейност по-добре от този, който я осъществява на практика!

5.1.19. Не присвоявайте чужди заслуги!

5.1.20. Не се противопоставяйте на участието на сътрудниците при вземането на решения, които засягат конкретната им дейност!

5.1.21. В Националния военен университет се акцентира върху равнопоставеността между половете, както в междуличностните отношения така и при израстването им в длъжност. Набляга се на стимулиране самоувереността на жените.

В заключение помнете, че доброто управление осмисля живота на подчинените, те са щастливи, когато:

- нещата, които правят по собствена воля, се развиват добре
- на резултатите от труда им се отдава заслужено признание
- се усъвършенстват
- групата, към която принадлежат, просперира.

5.2. Препоръки за осъществяване на добро общуване:

5.2.1. Знайте какво, кога и как приказвате! Не забравяйте, че почти всички хора поддържат за себе си позитивна самооценка и затова избягват тези, които ги подчиняват, и се стремят към онези, които ги ценят!

5.2.2. Имайте положително отношение към хората около Вас!

5.2.3. Подчертавайте въпросите, по които сте на едно мнение! Създайте добра атмосфера за провеждане на разговора!

5.2.4. Щадете себелюбието на другия! Бъдете пестелив в критиката и щедър в похвалите!

5.2.5. Старайте се да пригодите Вашия стил към този на събеседника! Това помага за установяването на контакт!

5.2.6. Старайте се да разнообразявате начините на общуване в зависимост от характерните особености на събеседника Ви!

5.2.7. От особено значение при общуването е способността да разгадават жестовете, мимиките и маниерите на другия. Изследванията сочат, че отношението на хората към информацията, получена от събеседника, се формира в 55% от случаите чрез тялото, в 35% чрез гласа и само в 7% - чрез речта.

5.2.8. Съобразявайте се със следните телесни зони при общуването: – интимна, при която разстоянието между събеседниците е по-малко от 0,45 м, обичайна – 0,45-1,0 м, социална – 1,20-3,60 м и публична – по-голямо от 3,60 м.

5.2.9. Времето на контакта се дели на: въвеждащо време, при което вниманието на другия е насочено към възприемане на информация и вътрешно време, при което има повишена умствена активност. По време на втората фаза е безмислено да се предоставя информация. Външен белег за нея е разсеяността, деконцентрирания поглед. Често това състояние е следствие от затрупването с информация. Следете реакцията на събеседника и регулирайте темпото си на разговора.

5.2.10. Назидателният тон и острите изрази не помагат, защото да имаш право и да убедиш някого в това, са различни неща.

5.2.11. Не правете дълго монолози! Давайте възможност на събеседника да говори!

5.2.12. Подгответе се за разговора, като съберете нужната информация!

5.2.13. Слушайте внимателно! Оценявайте правилно идеите и предложенията!

5.2.14. Имайте предвид съществуването на така наречения „ефект на ореола“, според който едно и също съждение, изказано от ръководителя и от редовия член на колектива има различен ефект върху крайното групово решение!

5.2.15. Избягвайте категоричните оценки на мненията, изказани от подчинените Ви!

5.3. Препоръки за пестене на работно време:

За да се убедите в значението на проблема за пестене на време, имайте предвид, че 12% от извършените дейности могат да бъдат избегнати, 14% от работата може да се свърши от друг, а в 22% времето за извършване на дадена работа се избира неудачно. Освен това помнете, че 78% от времето на мениджъра отива за междучовешка, вербална комуникация – в това число 59% за заседания, 13% - за неформални разговори и 6% - за разговори по телефона. Останалите 23% са за работа зад бюрото.

5.3.1. Установете кой ви прекъсва, като една седмица записвайте всички посетители и обаждания и времето, отделено за тях. Ако се окаже, че повечето прекъсвания са от едни и същи хора, направете си график за срещи с тях.

5.3.2. Не допускайте дълги телефонни разговори!

5.3.3. Определяйте си часове за творческа работа!

5.3.4. Отсявайте незначителните и случайни проблеми!

5.3.5. Когато е възможно, провеждайте срещите със сътрудниците си на тяхното работно място!

5.3.6. Определете приоритетните си задачи, които не може да делегирате и се съсредоточете върху тях!

5.3.7. За дейностите, които имат рутинен характер, си наложете неизменен план и определено време!

5.3.8. За всички задачи си определяйте разумен срок! Не отлагайте важните неща!

5.3.9. Делегирайте права само на компетентните си сътрудници!

5.3.10. Всички идеи си записвайте на едно и също място! Редовно ги преглеждайте и работете над тях!

5.3.11. В края на деня оставете време за анализ на направеното и предстоящото за следващия ден!

5.3.12. Контролирайте разпределението на работното си време!

Алгоритъм за работното време на служителите от Администрацията на НВУ

1. Алгоритъм за работното време - при 8 (осем) часов работен ден за дните: понеделник, сряда и петък.

тв-1	1	2	тп	3	4	оп	5	6	тп	7	8	тв-2
от 07.30 до 07.50	от 07.50 до 08.50	от 08.50 до 09.50	от 09.50 до 10.00	от 10.00 до 11.00	от 11.00 до 12.00	от 12.00 до 13.10	от 13.10 до 14.10	от 14.10 до 15.10	от 15.10 до 15.20	от 15.20 до 16.20	от 16.20 до 17.00	от 17.00 до 17.20

←————— работно време —————→

- по време на 1^{-вия} час – самостоятелна подготовка, информираност за нови теоретични и практически идеи;
- от 2^{-ри} до 7^{-ми} час – активно работно време по служебни задължения;
- по време на 8^{-мия} час – анализ на ежедневната дейност, участие в ежедневната оперативка на началника (ръководителя) на структурата, изготвяне на алгоритъм за работа за следващия ден;
- тп – технологична почивка с продължителност 10 мин.;
- оп – обедна почивка с продължителност 70 мин.;
- тв-1 – технологично време с продължителност до 20 мин. – придвижване в района, включване на техниката и подготовка на работното място;
- тв-2 – технологично време с продължителност до 20 мин. – изключване на техниката, обслужване на работното място и напускане на района;

5.4. Препоръки за служебно време:

5.4.1. За да постигнете големи успехи, посветете живота си на достигането на своите цели!

5.4.2. Непрекъснато си поставяйте цели!

5.4.3. Развивайте способността си към напрегната работа! Винаги имайте запас от енергия за довършване на работата!

5.4.4. Не забравяйте, че понятието „професия” има допирни точки с понятието „призвание”! Не съществуват „усвоени” професии. Те се изграждат ежедневно.

5.4.5. Планирайте колкото е възможно по-дългосрочно кариерата си! Дългосрочните Ви цели и амбиции трябва да съответстват на действителните Ви дарби, а не на предпочитанията Ви.

5.4.6. Не планирайте служебното си израстване за сметка на други!

4.4.7. Поемайте лична отговорност! При поемането на риск внимателно преценявайте възможните усложнения!

5.4.8. Не изпускайте възможността за поддържане на контакт със своите колеги и за развиване способността си да ги убеждавате!

5.4.9. По-важно е да знаеш какво искаш да вършиш през кариерата си, отколкото каква кариера искаш.

5.4.10. Изследване в САЩ е посочило, че от съществено значение за служебното израстване са такива фактори като: външният вид и облеклото, възприемането на мениджъра като взаимозаменяем с други на дадено или близко до даденото равнище, стилът на управление и пр.

5.5. Препоръки за провеждане на съвещания:

5.5.1. Провеждайте съвещания от които има безспорна нужда!

За малките звена да се провеждат ежедневно в края на работния ден със съдържание - кратък анализ за извършените мероприятия през деня и конкретизиране на задачите за следващия ден;

За големите организации да се прави един път седмично с примерен дневен ред:

- Анализ на изминалия период
- Учебен процес
- Възпитателен процес
- Дисциплина
- Логистика
- Финанси
- Спорт
- Информационна сигурност
- Документооборот
- Синтез – мероприятия за следващ период

5.5.2. Очертавайте предварително:

- **Ясна представа** за постижимо желано бъдеще;
- **Мисия**, която се изразява в практично описание на това, което трябва да върши екипът;

- **Цели**, които превръщат представата и мисията във видими практически резултати;

- **Задачи**, които определят действията на всеки от екипа.

5.5.3. Канете на съвещанието само хора, които могат да имат принос в разискванията или е необходимо да научат онова, за което ще се разисква!

5.5.4. Изготвяйте и съобщавайте предварително дневния ред на съвещанието!

5.5.5. Изпращайте резюме (1 или 2 страници) от изказване на съвещанието на всички заинтересовани участници до 3 дни след приключването му!

5.5.6. Започвайте и завършвайте навреме!

6. Заключение.

Организационната култура спомага за по-ефективното решение на проблемите, тъй като тя стимулира „правилното поведение” или действия, които са необходими за достигане целите на фирмата. Тя се проявява в споделено множество от предположения, убеждения и ценности, притежавани от членовете на един трудов колектив. Промяната в организационната култура е „лидерство”, което засяга културата. Когато човек иска да промени даден аспект от културата на една организация, трябва да има предвид, че това е дългосрочен процес.

Разглеждайки многообразието от концепции за организационната култура, можем да обобщим, че тя изпълнява следните функции:

Първо - тя очертава границите на организацията, формира и пази историята на организацията.

Второ - интегрира индивидите, събира в едно отделните части и създава чувство за принадлежност и ангажираност към общите цели.

Трето - улеснява и стимулира ангажирането на индивидите с нещо повече от собствените им интереси.

Четвърто - засилва стабилността на системата.

Пето - социализира - чрез нея се усвояват нови знания, умения, опит, социални роли, поемат се отговорности, права и задължения.

Шесто - предоставя възможност за удовлетворяване необходимостта от комуникации, общуване, споделяне на знания, опит, лични и професионални преживявания, ценности, мнения, съждения и вярвания.

Седмо - формира чувство за идентичност, обособява организация, различна от всички останали, олицетворявайки нейния характер и неповторимост.

Осмо – възпитава - чрез създаването на своя специфична култура организациите се опитват да моделират своите служители по свой образ.

Девето - мотивира - обединява всички индивиди, стимулира ги към изпълнение на задачите и към проява на лоялност към организацията.

Десето - изпълнява властно-ролева функция. Организационната култура изгражда и поддържа структурата на властта и подрежда по относителна

значимост всички длъжности, роли и хора в организацията. Тя изгражда и поддържа необходимото разпределение и баланс на власт и влияние между длъжностите, неформалните роли и техните изпълнители.

Единадесето – контролира - чрез функциониращата система от ценности, норми и правила ръководителите приобщават своите сътрудници и служители към желани образци на поведение, изискват и контролират спазването на дължимото поведение.

Г Л А В А П

Мисия, цели и задачи на НВУ „Васил Левски”

1. Мисия, цели и задачи на НВУ „Васил Левски”.

1.1. **Мисията** на университета е да изгражда своите възпитаници морално, умствено и физически, да ги приобщава към идеалите на родолюбието, дълга и честта, да ги формира като личности и лидери, способни да развиват и прилагат научни знания, да управляват обществени и специални структури в мирно време и кризи, да участват в национални и многонационални проекти за поддържане на сигурността и опазване на мира и развитие на обществото.

1.2. **Целта** на НВУ „В. Левски” е да подготвя висококвалифицирани офицери и специалисти с висше образование, които да са способни да извършват активна познавателна дейност, да са със затвърдени положителни морални и волеви качества, с развити интелектуални и физически възможности и със знания и умения за управление на човешки и материални ресурси и научни изследвания.

1.3. Основните задачи на университета са:

- Провеждане обучение за придобиване на висше образование по специалности от областта „Сигурност и отбрана”, както и по специалности в областта на природните, обществените и техническите науки.

- Провеждане обучение за повишаване квалификацията на военнослужещите и цивилните служители.

- Извършване на научни и приложни изследвания.

- Провеждане на процедури за присъждане на научни степени и научни звания в съответствие с действащото законодателство.

- Признаване завършени периоди на обучение в чуждестранни висши военни училища и/или военни академии в съответствие с действащото законодателство и по ред, определен с Правилника за приема и учебната дейност.

- Извършване на издателска, културна, спортна и други дейности в съответствие със спецификата на своята дейност.

- Осъществяване на дейности, свързани с отбраната на страната, които са му възложени от министъра на отбраната.

2. Управление и управленски функции.

2.1. История на управлението.

В процеса на търсене на историческите корени на управлението можем да се върнем още към древно-шумерските търговци, построяването на египетските пирамиди и разпространението на арабските цифри в света (от 5-ти до 15-ти век).

В Китай най-известното направление, свързано с управлението е конфуцианството. Основоположник на това течение е Конфуций (551-479г. пр. н. е.). В основния си труд „Беседи и разсъждения” изгражда образа на т. нар. „благороден човек” - такава личност, която е лишена от отрицателни човешки качества, като алчност, злоба и егоизъм.

В Древна Гърция по въпросите на управлението творят Ксенофонт (430г. пр. н. е.), Платон (428-347г. пр. н. е.) и Аристотел (382-322г. пр. н. е.).

В Древен Рим Сенека Луций (6-3г. пр.н.е. – 65г. сл.н.е.) разглежда проблемите на собствеността. Лукреций Кар (99-55 г. пр. н. е.) счита, че промяната на производствените отношения винаги води до нова общественоекономическа формация, а развитието на всяка една следваща формация е по-прогресивно от предшестващата. Марк Катон (234-149г. пр. н. е.) дава препоръки към робовладелците за това как да се ръководи едно стопанство, за да бъде високопродуктивно. Марк Варон (116-27г. пр. н. е.) пледира за изграждането на съюз между земевладелците и занаятчиите с оглед едно по-равномерно и по-пропорционално разпределение на материалните блага в обществото. Според Цицерон (101-46г. пр. н. е.) основно задължение на всяка държава е да пази частната собственост на своите граждани.

В областта на управлението съществуват няколко произведения, които поставят основата на съвременните теории за него. Написан от китайския генерал Сун Дзъ през 6 век пр.н.е., „Изкуството на войната” е военен трактат относно стратегията, която е необходимо да се следва за осъществяване на управленските цели. Чанакия пише „Артхашастра” около 300 г. пр.н.е., като описва различни стратегии, техники и теории за управление, които стоят в основата на управлението на държавата, икономиката и семейството. Вярвайки, че хората са мотивирани предимно от личните си интереси, Николо Макиавели пише „Принца” през 1513 г. под формата на съвети отправени към управниците на Италия.

През периода 18-ти - 19-ти век класиците икономисти като Адам Смит (1723-1790) и Джон Стюарт Мил (1806-1873) предоставят теоретичната основа по проблемите на разпределението на ресурсите, производството и ценообразуването. Робърт Оуен (1771–1858) издига значението на човешкия фактор в производствения процес. Чарлз Бабидж (1792–1871) издига идеята за формиране на отделни професии на база специализацията на труда. Давид Рикардо приема работната сила като стока, която има своя естествена и пазарна цена, като естествена цена на работната заплата е тази, която позволява на работника да издържа себе си и семейството си.

До края на 19 век Алфред Маршал (1842-1924), Леон Валрас (1834-1910) и други наблягат върху идеята за комплексност на управлението, а през

1881 година става факт първия обучителен курс по мениджмънт. Основите на класическата мисъл в икономиката в Англия и Франция поставя Уилям Пети, но несъмнено най-известния представител на тази школа е Адам Смит.

Около 1900 година се поставя научната основа на управлението. Примерите за това са произведението „Науката управление” (англ. „Science of management”) на Хенри Р. Тоун; „Принципи на научното управление” (англ. „The Principles of Scientific Management”) на Фредерик Уинслоу Тейлър, публикувани през 1911 година; произведението „Приложение на изследване на движенията” (англ. „Applied Motion Study”) на Франк и Лилиан Джилбърт, публикувано през 1917 година и известните таблици на Хенри Л. Гант създадени през 1910 година.

Първата цялостна теория на управлението се появява около 1920 година. През 1921 година „Harvard Business School” изготвя програма по бизнес администрация, предлагайки магистърска степен в тази област. Анри Файол (1841-1925) описва различните клонове на управлението и техните взаимовръзки.

В началото на 20 век Елтън Мейо (1880-1949), Мери Паркър Фолет (1868 - 1933), Честър Барнард (1886-1961), Ренсис Ликърт (1903-1981) и Крис Арджирис обръщат поглед към феномена управление, ползвайки методите на психологията, социологията и социалната перспектива.

В съвременното управление основните школи могат да се разделят на:

- школа на научното управление
- школа на административното управление
- школа на човешките отношения
- количествена школа.

Към тези основни направления на управлението се добавя и школата на приложното управление, чиито най-популярни автори са Алфред Слоун–младши и Питър Дракър, а периода преди 1900 година ще определим като донаучен период в управлението.

2.2. Същност, задачи и функции на управлението.

В широк смисъл управлението може да се определи като човешка дейност насочена към улесняване постигането на положителни резултати от една организация. Във всичките си форми то предполага събиране на хората и сплотяването им за достигане на общите цели и задачи ефективно и ефикасно.

Глаголът управлявам (англ. „manage”) се свързва етимологично с италианския език, в който съществува понятието „maneggiare”, означаващо „държа”, което от своя страна произлиза от латинската дума „manus” и означава „ръчен, ръка”. През 17-ти и 18-ти век френската дума „mesnagement” (по-късно „ménagement”) оказва влияние върху английската дума за управление „management”, за да добие значението познато ни днес.

Под терминът мениджър най-често се има предвид лице, което е наето да управлява професионално даден бизнес и това предполага откъсване на собствеността от реалното управление на организацията. По-нататък в настоящата разработка се приема именно това становище и предмет на

разглеждане ще бъде организационното управление, а понятията мениджмънт и мениджър ще се включват в употреба що се отнася до професионалното управление на бизнес организацията.

Според най-популярните дефинициите за управление то е организация и координация на дейността на предприятието в съответствие с определени политики за постигане на ясно определени цели и съвкупност от властнически правомощия и отговорност при вземането на решения за дейността на предприятието. Като научна дисциплина и практика управлението е процесът на планиране, прогнозиране, организиране, ръководене, координиране, контролиране и регулиране на всички елементи и ресурси на организацията.

Анри Файол предлага своя дефиниция за управлението където отбелязва, че то е съвкупност от шест функции: прогнозиране, планиране, организиране, командване (по-късно разширено до ръководене, а в съвременното управление – до лидерство), координация и контрол.

Друга концепция предлага Мери Фолет, която определя управлението като „изкуството да накараш нещата да се случат чрез хората”.

Според Питър Дракър управлението е особен вид дейност, която превръща неорганизираната тълпа в ефективна, целенасочена и производителна група. Управлението може да се дефинира като целенасочен начин на въздействие върху поведението на определена организация за достигане на предварително формулиране цели. Според авторът то включва развитието на маркетинга и създаването и внедряването на иновации.

Най-общо управлението представлява процес на въздействие от страна на управляващите върху управляваните, за да могат да бъдат постигнати предварително набелязаните цели, като по този начин се съгласува съвместната дейност на хората.

По-конкретно то представлява съзнателно въздействие на управляващия субект (човека) върху управлявания обект (хора, природна среда и т.н.) във връзка с направляването и координирането на протичащите процеси с цел постигане на набелязаните (прогнозирани, планирани) резултати в най-кратки срокове, с най-малко нежелателни отклонения и с минимални средства. То възниква и се развива като потребност от съгласувани действия във връзка с получаване на очакваните резултати от дейността на конкретен човек.

3. След последните организационно-щатни промени и влезлите щатове за мирно и военно време ръководството на НВУ „Васил Левски” се състои от следните структури:

Управление на НВУ „Васил Левски” в състав:

I. Командване:

- Началник
- Заместник-началник
- Заместник-началник по учебната и научната част

- Заместник-началник по ВВС
- Адютант
- служба „Връзки с обществеността и културно-информационна дейност”
- Главен юрисконсулт
- Финансов контролор
- Комендант
- служба „Сигурност на информацията”
 - регистратура за класифицирана информация
 - регистратура „НАТО”
 - регистратура за криптографски материали.

II. Отдели и отделения:

- отдел „Личен състав” – L 1;
- отделение „Окомплектоване и осигуряване на военнослужещите”
- служба „Трудови правоотношения и обучаеми”
- служба „Административно и документално осигуряване”
- отдел „Учебно-научна дейност” – L 3;
- отделение „Планиране, контрол и отчет на учебния процес”
- служба „Управление качеството на обучение и акредитация”
- служба „Военно обучение”
- отдел „Логистика, планиране и управление на ресурсите” – L 4;
- отделение „Логистика”
- отделение „Планиране и управление на ресурсите”
- служба „Комуникационно и информационно обслужване”
- отделение „Финанси”;
- звено „Счетоводен отчет на финансовите и материалните ресурси”;

Основен организатор на работата в управлението е заместник-началникът на университета, а в отделите и отделенията - началниците на отдели и отделения.

Синхрон в работата се постига чрез щателно планиране както в управлението като цяло, така и в отделите и отделенията. Да се организира работата в управлението – това значи да се определи обемът на задачите, които трябва да се решат; да се установи в зависимост от тяхната важност и срочност редът за изпълнението им; да се набележат непосредствените изпълнители, а при необходимост и дубльори; да се посочат сроковете и начините за изпълнение на всяка работа; да се създадат необходимите условия за своевременно и качествено изпълнение на поставените пред изпълнителите задачи; да се осигури конкретна помощ на изпълнителите и постоянен контрол на изпълнението на възложената работа. Всеки офицер трябва да има ясна представа какво и в какъв срок следва да изпълни лично или заедно с други длъжностни лица.

Особено старателно се разпределят между офицерите такива основни задачи, като: събиране и обобщаване на данните за обстановката; подготвяне на разчетите, необходими за вземане на решение; планиране на действията;

свеждане на задачи до изпълнителите и контрол за действията на изпълнителите.

Показател за високата организираност е умението на офицерите да изпълняват своите задължения творчески, като проявяват самостоятелност и инициатива, без да чакат подробни указания за начините на решаване на поставените задачи.

Управление, което се ограничава с пасивно очакване на данните за обстановката и указания от командира и по-горе стоящия щаб, винаги ще закъснява с изпълнението на своите задачи и в крайна сметка няма да осигури управлението на войските.

От обема, характера и съдържанието на задачите, които управлението изпълнява, зависят неговата численост и организационна структура.

Структурата на управлението трябва да бъде проста и да облекчава взаимодействието между отделите и отделенията (службите) и длъжностните лица. Колкото по-проста е организацията, толкова повече тя съответства на своето предназначение, толкова по-малко сили и време са нужни за съгласуване на въпросите и довеждане на задачите до изпълнителите, толкова по-бързо се изпълняват същите и се постига взаимозаменяемост на работещите длъжностни лица в съответното управление.

От особена важност за правилното функциониране на управлението са приетите от всички субекти ценности и етика в отношенията.

Основно място в съзнанието на всеки отделен военнослужещ и цивилен служител, изпълняващ функционалните си задължения в управлението на университета, е неговата системата от ценности. По своята същност тя представлява съвкупност от изразени в ценностни категории знания, предпочитания и интереси на личността, които формират онези социално признати критерии, служещи за разработване на конкретни специализирани процедури (правила) за определяне правилността в работата на управлението и действията на отделите и отделенията. Именно тяхното открито признаване от всички субекти определя правилността в действията им според разбирането си за етичност. Да се постъпва правилно, означава това да става по начин, който е съвместим с разбирането за морално, а именно обществено отношение, чрез което нормативно да се регулира поведението на работещите в управлението. В голяма част от света схващането за правилност и погрешност се основава на Десетте божии заповеди. Обществата и организациите допълнително определят поведението на членовете си, като дефинират същността на социалните и професионални ценности. Характерно за всеки отделен субект е стремежът в своята работа да постига високи резултати, да изпълнява „най-добре” поставената задача, като се има предвид как се чувства самият той, полезен ли е за организационната структура, за която работи, и за хората, с които работи.

Изградената и приета от всички военнослужещи и цивилни служители от управлението на университета система от ценности е онова, което мотивира дейността на отделния субект. При определяне на основните ценности на първо място е убедеността на отделната личност в успеха на

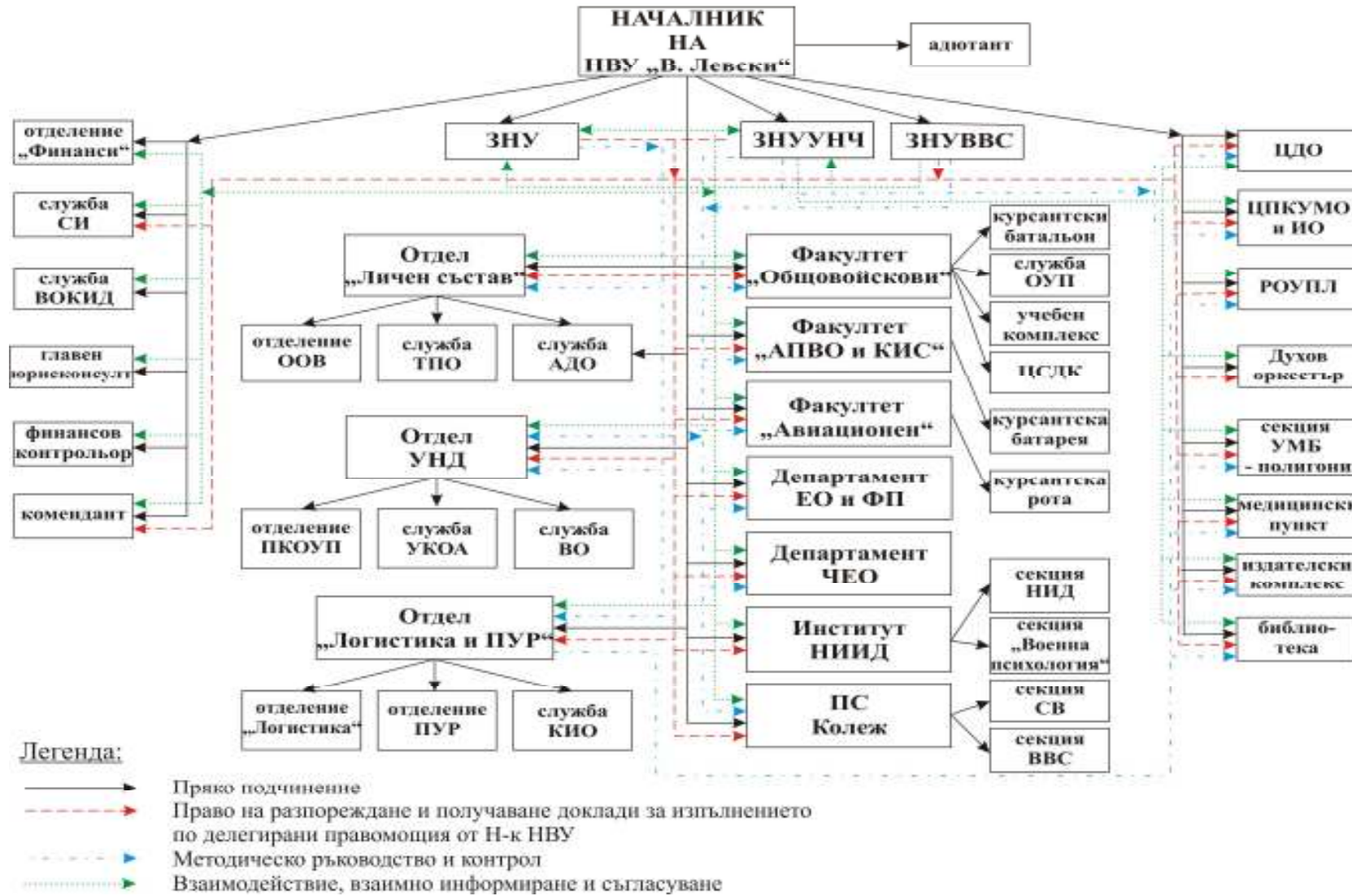
мисията и правилността на приетите правила (процедури) и критерии за оценяване, използвани при формулирането и изпълнението на поставените задачи. Тъй като убедеността в успеха на мисията и системата от критерии за оценяване са съществени елементи на организационната култура, на тях следва да се обърне специално внимание, защото заемат значима част от философията на ръководство на структурните звена в управлението и следователно имат голямо значение за възгледите на лидерите на тези звена.

В ежедневната си дейност всички офицери, сержанти, войници и цивилни служители от управлението на НВУ „Васил Левски” следва да се ръководят от девиза:

„ОТНАСЯЙТЕ СЕ КЪМ ДРУГИТЕ ТАКА, КАКТО ИСКАТЕ ТЕ ДА СЕ ОТНАСЯТ КЪМ ВАС”

4. За правилното функциониране на управлението на НВУ „Васил Левски” има изградени следните взаимовръзки и взаимоотношения:

Структурна схема на НВУ „Васил Левски“



За по-правилна организация и изпълнение на принципните взаимовръзки в ректората и факултетите са делегирани права на заместник-началниците на университета съгласно „Структурната функционална схема на НВУ „В. Левски”, както следва:

- на заместник-началника на университета – по въпроси, свързани с административната дейност в университета, логистиката, организация по охрана на районите на НВУ; контрола по организирането и провеждането на мероприятията, свързани с войсковата служба, военни ритуали и спортната дейност;

- на заместник-началника на университета по учебната и научната част – по цялостната организация и контрол на учебно-възпитателния процес в НВУ, научната дейност и акредитация, провеждане на заседания на Академичния съвет и международната дейност;

- на заместник-началника на университета по военновъздушните сили – по въпроси, свързани със специфичната дейност на факултет „Артилерия, ПВО и КИС”, факултет „Авиационен” и за взаимодействие с командванията на Сухопътните войски и Военновъздушните сили.

Неразделна част от посочените в схемата взаимовръзки и взаимоотношения между изпълнителите при решаване на определен проблем е и изграденият алгоритъм за работа както между длъжностните лица вътре в отделите и отделенията, така и между отделите и отделенията в управлението на университета.

Началниците на отдели и отделения при поставяне задачи на изпълнителите от отделите и отделенията си трябва да спазват следната последователност: **кой, какво, къде, кога, защо и как да извърши.**

5. При изпълнение на ежедневните задължения, както самите те, така и техните подчинени, е необходимо да спазват определени правила. Прилагането им от теория на практика по същество е и ключ към решаването на всеки проблем (казус). Тези правила са:

- Бъди експерт!
- Казвай мнението си!
- Предлагай варианти за решения, водейки се от мотото: “Мисли глобално, действай локално”!

Всички длъжностни лица от управлението на университета в своята работа са длъжни да се ръководят от следните етични принципи и норми за поведение:

5.1. Принципи на успеха:

- ясна цел;
- самодисциплина посредством контрол над емоциите;
- самовнушение за постигане на целта;
- сила и воля, действаща активно – целенасочено;
- контролирано внимание;
- лична инициатива;
- творческо въображение;

- действена вяра.

5.2. Кодекс на офицера

Офицерът трябва:

- Да бъде смел, но не безразсъден.
- Да бъде бърз, без да бъде прибързан.
- Да бъде деен, без да бъде лекомислен.
- Да се подчинява, без да се унижава.
- Да е благороден, без да е горделив.
- Да е непринуден, без да се преструва.
- Да бъде твърд, без да е твърдоглав.
- Да бъде скромен, без да е лицемер.
- Да бъде съсредоточен, без да е педантичен.
- Да бъде приятен, без да е несериозен.
- Да бъде благоразположен, без да е коварен.
- Да бъде проникателен, без да хитрува.
- Да бъде услужлив, без да е користолюбив.

5.3. Идентичност на субекта:

- кой съм аз;
- как съм свързан с обществото;
- представата за възможност;
- как ме виждат другите.

5.4. Личната индивидуалност на отделния субект включва:

- поставяне на ясна основна цел;
- мотивираност да действате постоянно за постигането на тази цел;
- двигателно ядро, притежаващо силата за постигане на целта;
- увереност в себе си;
- самодисциплина;
- упорство, опиращо се на волята за победа;
- развито въображение, съзнателно управлявано и насочвано;
- навик да вземате бързо и категорично решение;
- навик мнението Ви да се опира на известни факти, а не на предположения;
- навик да давате повече от себе си;
- способност да вдъхвате ентузиазъм и да го контролирате;
- добре развит усет за детайлите;
- способност да приемате критика, без да негодувате;
- познаване на десетте основни мотивиращи фактора у човека;
- способност да съсредоточавате вниманието си само върху една задача;
- поемане на пълна отговорност за собствените си действия;
- готовност да поемете цялата отговорност за грешките на своите подчинени;
- търпеливост към подчинените и сътрудниците;
- признаване на достойнствата и способностите на другите;

- неизменно положителна психическа настройка;
- умение да прилагате вярата си в практиката;
- навик да свършвате всичко докрай;
- навик да наблягате на изчерпателността и цялостното изпълнение, а не на бързината;
- надеждност.

5.5. Ползата от поражението се заключава в:

- Поражението разкрива и премахва лошите навици, освобождавайки енергията Ви за новото начало с по-добрите привички.
- Поражението замества суетата и високомерието със скромност, подготвяйки условията за по-хармонични взаимоотношения.
- Поражението Ви кара да анализирате преимуществата и недостатъците си във физически и духовен план.
- Поражението укрепва волята Ви, предизвиква я към по-голямо усилие.

5.6. Пазете се от тези навици:

- бедност
- въображаеми болести
- леност
- завист
- алчност
- суета
- цинизъм
- безцелна инертност
- раздразнителност
- отмъстителност
- ревност
- непочтеност
- арогантност
- садизъм.

5.7. Създайте си тези навици:

- **Ясна цел** – тя Ви прави будни, изобретателни, ентузиазирани и укрепва волята Ви;
- **Вяра** – нека умът Ви е изпълнен с положителни идеи. Изчистете от него всички отрицателни въздействия и страхове. За това е нужна самодисциплина;
- **Лична инициативност** – може би отначало ще трябва да си налагате да правите неща, които не са Ви наредили. Ако проявявате упоритост обаче, бързо ще свикнете;
- **Ентузиазъм** – не забравяйте, че целта Ви е контролиран ентузиазъм. Ще искате да сте в състояние да го задействате или изключите по свое желание, защото когато е неуместен, той може да бъде истински опасен;

- **Самодисциплина** – това е цикличен процес: колкото повече я упражнявате, толкова повече самодисциплина ще имате;

- **Полагане на допълнително усилие** – започнете веднага, като направите нещо, за което не очаквате да Ви възнаградят. Всеки ден давайте повече от себе си, ако трябва и с усилие, а скоро усилието ще бъде заличено от навика.

5.8. Оценка на усилията включва:

- Поставете си ясна цел.
- Създайте си двигателно ядро от съюзници.
- Изградете се като магнетична личност.
- Използвайте действената вяра.
- Давайте повече от себе си.
- Създайте си лична инициативност.
- Изградете си положителна психическа настройка.
- Овладейте ентузиазма.
- Спазвайте самодисциплина.
- Мислете прецизно.
- Контролирайте вниманието си.
- Вдъхновявайте към работа в екип.
- Учете се от неуспехите и пораженията.
- Развивайте в себе си творческо проникновение.
- Грижете се за здравето си.
- Планирайте времето и парите си.
- Използвайте космическата си сила на привичността.

5.9. Положителни черти на приятната личност са:

- положителна психическа настройка
- толерантност
- будност
- учтивост
- „честна игра”
- искреност
- чувство за хумор
- смирение
- обич към хората
- гъвкавост
- тактичност
- личен магнетизъм
- приятен тембър
- контрол върху изражението на лицето
- усмивки
- ентузиазъм
- контрол върху темперамента и емоциите
- търпение
- подходящо облекло.

5.10. Правила за проверка на началника

А. Показатели за организиран началник са:

- Не показва своите проблеми и грижи.
- Следва дневната програма.
- Организира своето време.
- Активен е и взема бързи решения.
- Работи през цялото време.
- Обикновено напуска офиса навреме.
- Знае как да постави задачи на подчинените си.
- Използва почивните дни за своето семейство и за възстановяване.
- Взема участие в социални дейности.
- Идва на работа отпочинал и ободрен.
- Взема си годишния отпуск редовно.
- Има доверие на своите подчинени.
- Отсява полезната информация.
- Събира информация редовно и периодично.
- Предпочита работата в тим.
- Свиква срещи редовно.
- Подготвя се за срещи и вземане на предварителни решения.
- Отсява важните въпроси и проблеми.
- Грижи се за своето професионално развитие.

Б. Показатели за неорганизиран началник са:

- Има много документи на неговото бюро и е винаги зает с нещо.
- Хаос на бюрото му.
- Няма време дори за обяд.
- Напуска офиса късно и винаги с много документи в чантата.
- Не следва работната схема.
- Не си взема годишния отпуск редовно.
- Никой не знае защо той има толкова много работа.
- Редовно закъснява на събирания.
- Не предпочита работата в тим.
- Предпочита мотото „*незаменим*”.
- Работи сам и поема всички отговорности.
- Винаги бърза.
- Обикновено отменя срещите.
- Няма време за телефонни обаждания.
- Няма време за своите подчинени.
- Не вярва на хората и подчинените си.
- Среща се поотделно с подчинените си.
- Получава информация от време на време.
- Няма време за подготовка и вземане на решения.
- Не работи върху самоусъвършенстването си.

5.11. Задачи на началника:

- Да покаже целта и важността на срещата.

- Да подготви материалите и въпросите, които ще бъдат дискутирани.

- Готов е да си сътрудничи с хора, които могат да помогнат в подготовката и постигането на целта на срещата. Добре е да се изберат опитни и квалифицирани сътрудници.

- Да осигури опитен лектор.

- Да провери дали всички материали за покани и срещи са изпратени на участниците.

- Да осигури подходяща конферентна зала.

- Да определи човек, отговорен за срещата.

- Да информира обществените организации за срещи /ако е необходимо/.

5.12. Задачи на участниците:

- Да бъдат навреме и активно да участват в срещи.

- Да следват дневния ред на срещата.

- Да избягват дълги дискусии.

- Да осигурят колкото се може повече участници в срещата.

- Да се накарат всички участници да действат активно в срещата без да се провокират ненужни дискусии.

- Да се накарат всички участници да уважават мнението и заключенията на други.;

- Да се направи така, че всеки участник да има мнение или становище за конкретен проблем.

- Да се подходи към неразрешени проблеми с въпросите:

кой, защо, как, кога, къде и с какво.

