

**ТЕХНИКИ ЗА РАЗРЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ ПРИ ПЛАНИРАНЕ  
УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ НА ОБЩИНИТЕ В ПРИОРИТЕТИТЕ И  
ПРОГРАМИТЕ НА МЕСТНИТЕ ВЛАСТИ**

**Тодор Милков**

*e-mail: t.s.milkov@abv.bg*

Докторант във Варненски свободен университет „Черноризец Храбър”,

Факултет "Международна икономика и администрация"

Катедра „Администрация и управление”, гр. Варна

***Резюме:** Самоуправлението може да се разглежда като механизъм за регулиране на отношенията между централните органи на държавната власт и териториалните власти при решаване на местните и общодържавните проблеми, което очертава границите на възможните самостоятелни инициативи за решаване на своя отговорност и в полза на своето население на проблеми в отделните териториални общности. Актуален изследователски интерес представлява доказването на необходимостта от прилагане на иновативни подходи за стратегическо управление и социално предприемачество в административна среда с цел увеличаване „познаваемостта” на общинските бизнес и публични политики, и социални иновации, чрез изграждането на мениджмънт на иновационния диалог.*

***Ключови думи:** мениджмънт на иновационния диалог, енергийната ефективност, техника “DO IT”, метода (чрез техниката) „пет защо“, концепция на Бланчард и Хърси, „Методът 8D“*

## 1. Въведение

За всеки регион централен въпрос е определянето на главните насоки за развитието, които са част от общонационалната регионална политика. Съдържанието, обхватът, целите, механизмите и подходите за реализиране на съвременната регионална политика са многообразни и се обуславят от целите и задачите, които се поставят от съответната държава, област или община. Разработването на съответната регионална политика е преди всичко отговорна задача на национални и местни органи за управление. В класическата си постановка този проблем се свързва със създаването и функционирането на отделни центрове на административна дейност. Организацията на тези центрове и връзката им с държавата се постига чрез съчетаването на две основни начала – централизация и децентрализация.

Налице са новите реалности, пред което са изправени бизнесът и икономиката<sup>1</sup>, а аз бих добавил и – общинските административни структури. Повече от всеки друг теоретик в бизнес- и държавното управление, П. Дракър ясно откроява както ролята на мениджъра, така и ролята на публичната/държавната администрация в тези нови времена, при това - свеждайки лаконично всичко до два основни въпроса: „Какво трябва да прави?“ и „Какво може да прави?“ Всички тези питання, специфични по своя характер, трябва да се осмислят отново и отново, за да може да няма изненадани от новите реалности в нашето съвремие.

Рационализирането на социално-управленските решения е в пряка зависимост от провежданата социална политика. Социалната политика като съвкупност от принципи, правни норми, дейности и институции, целящи създаването на условия, осигуряващи качеството на живот на гражданите на една страна, е израз на обществените отношения между държавата и нейните граждани. Новият плурализъм представя пред нас въпросите за социалната отговорност на

---

<sup>1</sup> Вж. по-подробно Дракър, П., „Новите реалности в управлението и политиката, в икономиката и бизнеса, в обществото и света“, издателство „Христо Ботев“, София, 1992

обществените организации, социалната отговорност, чиито носители са, както и най-вече тези за ролята на общинските администрации в съвременното общество.

Организационна ефективност е една от базисните управленски концепции, като мениджърите потвърждават жизненоважната ѝ роля за организацията. Затова тяхна обичайна практика е да обосновават управленски решения със състоянието на ефективността. Едно традиционно схващане за организационната ефективност е, че тя отразява степента, в която организацията е постигнала своите цели <sup>2</sup>. Ефективността на управлението на една организация отразява взаимовръзката между поставените управленски цели, съществуващите условия, ефектите от дейността на управленския субект, крайните резултати на организацията и изразходваните ресурси.

В настоящия доклад се прави опит да се анализират ключови въпроси в областта на стратегическото управление в общинската администрация на гр. Варна. Актуален изследователски интерес представлява доказването на необходимостта от прилагане на иновативни подходи за стратегическо управление и социално предприемачество в административна среда с цел увеличаване „познаваемостта” на общинските бизнес и публични политики, и социални иновации, чрез изграждането на мениджмънт на иновационния диалог.

## **2. Решаването на проблеми**

Повишаването на енергийната ефективност е безспорен приоритет в политиката на ЕС. За съжаление у нас тази политика не е достатъчно популярна, а и не е еднозначно приемана. Държавната политика в областта на енергийната ефективност се изпълнява от всички държавни и местни органи, които разработват задължително и приемат програми по енергийна ефективност, при отчитане на стратегическите цели и приоритети на регионалните планове за развитие на съответните райони. Одобрени за реновиране и със сключени договори за целево

---

<sup>2</sup> Христова, Т., Организационна ефективност, Нова Визия: <https://www.novavizia.com/organizatsionna-efektivnost/>

финансиране по НПЕЕМЖС<sup>3</sup> са общо 2022 многофамилни жилищни сгради в мащаба на страната. Най-много от тях се намират в Област Бургас – 236. Община Варна е представена с едва 40 сгради, изразили интерес за участие в програмата, което е сериозен проблем в проектното управление по реализиране на Програмата на територията на община. Проблемна ситуация в публичната среда на Община Варна може да се определи като органична съвкупност от променливи фактори на средата, в която организацията трябва да определи целите, приоритетите и стратегията за решаване на проблем.

Управлението възниква и се развива като потребност от съгласувани действия във връзка с получаване на очакваните резултати от дейността на конкретен човек. Тук на преден план се поставя съгласуване на собствените действия, стремеж към постигане на определен резултат, отчитане особеностите на средата за реализиране на поставената цел, систематизиране и подготовка на определени усилия. Всичко това изисква подбор на конкретни действия, тяхното непрекъснато обвързване с поставените цели и т. н.

Когато в една организация е налице проблем, често хората тръгват да го разрешават по стандартен, конвенционален начин. Това на свой ред ги отвежда до стандартни, конвенционални решения. Конвенционалните решения обаче не винаги са достатъчни, за да се разреши успешно проблем или да се излезе от трудна ситуация. Всеки проблем е източник на подобрене. В работата си често се сблъскваме с факта, че анализът на проблемите/отклоненията се извършва доста повърхностно, в резултат на което, когато се сблъскаме с проблем, най-често бързаме да генерираме и прилагаме решения – много често неуспешни, като основните причини могат да се търсят и откриват в:

- неправилно идентифициране на проблема (най-често симптомите се бъркат с истински проблем – борбата се води със симптомите, а не с проблема);

- неправилно идентифициране на основните причини за проблема (не анализират първопричините, а се премахват единствено последствията от тях);

---

<sup>3</sup> Национална програма за енергийна ефективност на многофамилни жилищни сгради, започнала в края на 2015 г. и продължаваща и до днес

- неправилно идентифициране на контрамерките или планът за тяхното изпълнение.

Чрез периодично увеличаване на изискванията и решаване на възникващите в този случай проблеми, организацията (както и конкретен индивид) може да осигури нейното непрекъснато развитие. Много често е нужно да се вложи по-висока креативност, за да се измислят и по-добри идеи. Структурираният подход към решаването на проблеми и методичното изпълнение на етапите на решаване на проблема (което изисква волеви усилия върху себе си) са важни компоненти за успешно решаване на проблеми. Изисква се отговор на въпроса „какъв е проблемът?“ Превеждайки този отговор в по-ясна формулировка, може да се обобщи, че проблемът е несъответствието между действителното състояние на контролирания обект и желаното / целта (точно обект на управление - ако не сме в състояние да контролираме състоянието на този или онзи обект, тогава не може да става дума за неговото целево състояние).

Решаването на проблеми изисква определена последователност, като например <sup>4</sup>:

1. Постигане на цялостно разбиране за текущата ситуация и внимателно идентифициране проблема (точно и правилно дефиниране на проблема обект на управление);

2. Внимателно анализиране на първопричините за проблема (анализ на основната причина);

3. Разработване на всичко възможни опции за премахване на причините и след оценка на алтернативите, формиране на окончателния план за противодействие (разработване на контрамерки);

4. Прилагане на контрамерки.

---

<sup>4</sup> Методология за решаване на проблеми: Управление на организацията, насоки, проблеми, преодоляване (Източник: <https://kato.koshachek.com/articles/metodologija-za-reshavane-na-problemi.html> - посетен към 06. 04. 2021 г.)

Според Станфорд Л. Оптнер <sup>5</sup> съществуват три етапа на решаване на проблеми: „1. Формулиране проблема. 2. Справяне с проблема и 3. Решаване на проблема“.

Известна също е техниката “DO IT”, която е проста за прилагане и помага за креативното разрешаване на проблеми <sup>6</sup>. “DO IT” е акроним, който има следния смисъл:

1. Дефинирай проблема („D“ Define);
2. Отвори съзнанието си и използвай техники за креативно мислене („O“ Open);
3. Идентифицирай най-доброто решение („I“ Identify);
4. Трансформирай („T“ Transform).

Известно е, че всеки проблем е възможност за усъвършенстване, докато обратната страна на проблема е също възможност. Това твърдение на Х. Тужаров <sup>7</sup> е възможно само когато корпоративната култура на организацията е насочена към непрекъснато усъвършенстване. Изследването на различни подходи за решаване на проблеми показва, че всички те наблягат основно на необходимостта от ясно дефиниране на проблема с цел неговото разрешаване. Важното в случая е: Краткосрочни контрамерки позволяват временно премахване на проявата на проблема – действия се не върху първопричините, а върху техните последици; Дългосрочни контрамерки спомагат за отстраняване на първопричините, като едновременно с това позволяват трайно или окончателно да се елиминира проявата на проблема, ефектът от прилагането на контрамерките не винаги се усеща веднага.

Конвенционален, но твърде съществен от концептуална гледна точка, бенчмаркинг анализът <sup>8</sup> спомага за измерване на представянето на Община Варна в

---

<sup>5</sup> Вж. по-подробно S L Optner (Author), Systems analysis for business management, Prentice Hall, 1960, p. 66-67

<sup>6</sup> Техниката DO IT е създадена от психолога Робърт Олсън и е публикувана в неговата книга “The Art of Creative Thinking” през 1986 г. – вж. по-подробно Robert Wallace Olson (Author), The Art of Creative Thinking/a Practical Guide Including Exercises and Illustrations, Publisher: Harper Collins (1 август 1986 г.) (Изкуството на творческото мислене / Практическо ръководство, включващо упражнения и илюстрации)

<sup>7</sup> Тужаров, Х., октомври 2001 (Източник: <http://tuj.asenevtsi.com/Lean/L018.htm> - посетен към 06. 04. 2021 г.)

<sup>8</sup> Използването на този инструмент включва изследване на външната и вътрешната публична среда на двете общини, изследване на добрите практики на двете общини по даден процес, но не се ограничава единствено в обхвата на идентификацията на „определен модел/стандарт за изпълнение“.

изпълнението на програмите по енергийна ефективност в периода 2007 – 2017 г., сравнено с най-добрата община. Идеята е да се анализира как най-добрата община (в случая – Община Бургас) постига отлично ниво на представяне и тази информация се използва като база за цялостно усъвършенстване на дейността на изоставащата Община Варна – за усъвършенстване на целеполагането, на стратегическото планиране, на административните функции и процеси, на цялостната система на управление на качеството.

Става въпрос за изключително сериозен проблем пред Община Варна, със стратегическо значение в дългосрочен план. Основна цел на осъществяването на бенчмаркинг анализа е да се намерят по-добри начини за изпълнение на задачите по социалните (оперативни) програми за енергийна ефективност на територията на община Варна, с оглед подобряване на цялостната организация по реализирането им.

Използването на бенчмаркинг анализа предполага възможност за идентифициране на най-добрите практики в рамките на общинските организации в страната – в случая Община Бургас, с цел улесняване на приложението им в други, изоставащи в това отношение общини – в случая Община Варна. От тази позиция допускам за възможно да заявя, че бенчмаркингът в тази проблемна ситуация се явява начин на търсене на нарастваща производителност на процеса чрез ориентация към наблюдение на ефективни процеси на организации извън индустрията. Той не е и начин/метод за „копиране“ на практиките на конкурентите, защото условията никога не са идентични. Той е система за адаптиране на постиженията в друга публична среда.

Сравнителният анализ ще даде възможности за получаване на конкурентно превъзходство на Община Варна, вместо конкурентен паритет. Осъществяването му ще спомогне също да се отговори на следните въпроси:

1. Защо другите общини (в случая Община Бургас) са по-добри?
2. С какво другите общини (в случая Община Бургас) са по-добри?
3. Какво може да се научи от опита на Община Бургас?
4. Как можем да се изравним с другите общини (в случая Община Бургас)?

5. Как можем да се превърнем в най-добрите организации в публичния сектор?

Когато възникне някакъв проблем, трябва да се достигне до основната причина, като пет пъти се попита “Защо?”. Един от пътищата за търсене на първопричините за проблема може да бъде осъществен по метода (чрез техниката) „пет защо“ . Това е метод за задаване на поредица от въпроси, започващи със “Защо?”, с цел да се установи истинската причина за определен проблем - т.е. изследване на въпроса защо възниква проблемът. Обикновено след петото “Защо?” се изяснява естеството на проблема и неговото решение. Тогава следва да се изпълни решението докрай, за да се предотврати повтарянето на същия проблем. Условно представлява процес на фокусиране върху/ идентифициране на факторите на възникване (нормална ситуация, когато в процеса на анализ на всяко ниво на „защо“ има няколко фактора). Това означава, че вземането на някакво решение се основава на задълбочено разбиране на това, което се случва на поточната линия, т.е. “на терен”, а не на база на това, което мисли някой мениджър или администратор в офиса или заседателната зала <sup>9</sup>.

### 3. „Пет защо“

Задаваме първия въпрос “**Защо** няма високи резултати и постижения по отношение изпълнението на НПЕЕМЖС на територията на община Варна, за разлика от изпълнението на Програмата от страна на Община Бургас?” На базата на проучванията ни <sup>10</sup> „получаваме“ отговор: “Защото липсва достатъчна мотивация за постигане на високи резултати, при наличие на способности”.

Формулата на Майер <sup>11</sup> дефинира два ключови фактора за успешно изпълнение (отличен резултат, високо постижение) на всяка една задача –

---

<sup>9</sup> Техниката “5 Защо” е най-ефективна, когато отговорите идват от хора, които имат реален практически опит в разглеждания въпрос

<sup>10</sup> Дисертация на тема „Иновационни подходи за стратегическо управление и социалното предприемачество в административна среда” (автор-дисертант Тодор Милков, научен ръководител – доц. д-р С. Михалева, ВСУ, Ч. Храбър“)

<sup>11</sup> Meier, N., Sales Psychology, Publisher: AuthorHouse, 2016, p. 241-249



“способност” и “мотивация”: способност – потенциал на човек да постига резултати и мотивация – комбинация от сили, които провокират и насочват поведението към определена цел. Колкото по-голяма е способността (знания, умения, потенциал и желание да се развива) на човек да се справи с някаква задача и колкото по-силна е мотивацията му, толкова по-добро е изпълнението на една работа, задача или дейност. Не е достатъчно да е налице само единият фактор – “способност”, или само другият фактор – “мотивация”. За да са налице успешни резултати от работата или дейността на един човек, двата фактора трябва да работят в комбинация.

Критиците на формулата на Майер отбелязват, че факторите “способност” и “мотивация” не са достатъчни, за да се каже дали една работа ще се свърши с успешен край. Неоспорим факт е обаче, че през последните повече от 17 годни Община Бургас е концентрирана върху подобряване на енергийното състояние в обществените сгради, с което да дава добрия пример за бизнеса и домакинствата. Към момента по-голямата част от публичните сгради, общинска собственост са с подобрени енергийни характеристики и логично, в ролята си на мотиватор Общината разширява обхвата си на дейност, като включва активно домакинствата и многофамилните жилищни сгради. Същото не се наблюдава при реализацията на Програмата на територията на Община Варна, затова продължаваме да питаме.

Задаваме втория въпрос “**Защо** няма високи резултати и постижения по отношение изпълнението на НПЕЕМЖС на територията на община Варна, за разлика от изпълнението на Програмата от страна на Община Бургас?” На базата на проучванията ни „получаваме“ отговор: “Защото липсва достатъчна предизвикателна цел за постигане на високи резултати, при наличие на експертни умения”.

Двата ключови фактора за успешно изпълнение (отличен резултат, високо постижение) в концепцията на Чиксентмихай са „експертни умения” (свързани са със значителни знания, умения) и “предизвикателна цел” (нещо важно, отговорно и трудно, което трябва да се постигне или осъществи) <sup>12</sup>:

---

<sup>12</sup> Вж. по-подробно: Csikszentmihalyi, M., Flow, the secret to happiness, 2004, TED conference, (източник: [https://www.ted.com/talks/mihaly\\_csikszentmihalyi\\_on\\_flow/transcript?language=fr](https://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow/transcript?language=fr))

През 2009 г. Община Бургас се присъединява към инициативата „Споразумение на кметовете – инициатива на европейската общност“, с която се признава водещата роля на местните власти в постигането на целите за намаляване на CO<sub>2</sub> с 20% до 2020г. Общината се ангажира с разработването на местен план за действие за повишаване на енергийната ефективност и оползотворяване възможностите на възобновяемите енергийни източници. През 2011 г. е разработена Стратегия за устойчиво енергийно развитие на Община Бургас 2011 – 2020 г. и План за действие 2011 г. – 2013 г. През 2015 г. в сила влиза и План за устойчива градска мобилност на Бургас 2014 – 2020 г., който е разработен в рамките на проект „Привлекателен градски обществен транспорт за достъпни градове – АТТС“, финансиран по Програма за транснационално сътрудничество Югоизточна Европа 2007 – 2013 г., като е основният стратегически документ, който общината прилага по отношение на енергийната ефективност и намаляване на CO<sub>2</sub> в сектор „Транспорт“. От 2012 до днес в Община Бургас се разработват годишни планове за енергийна ефективност. Същото не се наблюдава при реализацията на Програмата на територията на Община Варна, затова продължаваме да питаме.

Задаваме третия въпрос “**Защо** няма изпълнение на поставените цели при реализацията на Програмата на територията на община Варна, за разлика от изпълнението на Програмата от страна на Община Бургас?” На базата на проучванията ни „получаваме“ отговор: “Защото е налице процес на разпознаване на успеха от работата“.

Конкретни проекти и инициативи насочени към популяризиране на необходимостта от въвеждане на мерки за енергийна ефективност, оползотворяване на възобновяемите енергийни източници и устойчивия транспорт, на територията на Община Бургас в един сравнително дълъг период (още от 2004 г.), са:

– участие в инициативи и програми Община Бургас - Програмата на ЕБВР за изпълнение на ЕСМ в сгради общинска собственост чрез ЕСКО договори;

– проекти, в които са планирани мерки за енергийна ефективност и устойчив транспорт – Проект „Интегриран градски транспорт на Бургас“;

– проекти финансирани по Финансовия механизъм на Европейското икономическо пространство 2009 – 2014 г.;

– програма BG 04 „Енергийна ефективност и възобновяема енергия“;

– изпълнение на мерки за ЕЕ в рамката на инвестиционната програма на Община Бургас през 2016 г.

Същото не се наблюдава при реализацията на Програмата на територията на Община Варна, затова продължаваме да питаме.

Задаваме четвъртия въпрос “**Защо** няма високи резултати и постижения по отношение изпълнението на НПЕЕМЖС на територията на община Варна, за разлика от изпълнението на Програмата от страна на Община Бургас?” На базата на проучванията ни „получаваме“ отговор: “Защото липсва достатъчна ангажираност на общинските служби за постигане на високи резултати, при наличие на компетентност”.

Двата ключови фактора за успешно изпълнение (отличен резултат, високо постижение) в концепцията на Бланчард и Хърси са “компетентност” (функция е на знанията и уменията, които на свой ред са функция на образованието, обучението и/или опита) и “ангажираност” (комбинация е между увереност - вяра в собствените сили и мотивация - личен интерес и ентузиазъм за добра работа)<sup>13</sup>: когато един служител (мениджър, човек) е компетентен и ангажиран в силна степен, той може да се справя със своята работа или дейност възможно по-успешно, да работи по относително по-сложни и отговорни задачи, при това възможно по-самостоятелно.

В Плана за енергийна ефективност на Община Бургас –по години са заложили следните специфични цели:

– Повишаване на обществената информираност и изграждане на култура за енергийно ефективно поведение в бита и бизнеса;

– Създаване и промотиране на „зелена” идентичност на община Бургас;

---

<sup>13</sup> През 70-те години на XX век консултантите по мениджмънт Кен Бланчард и Пол Хърси представят своя модел за “Ситуационно управление”. Моделът е описан в различни книги в т.ч. и в книгата “Лидерството и Едноминутният мениджър” The One-Minute Manager meets the monkey, with William Oncken and Hal Burrows, London: Collins, 1990 (източник: <https://www.kenblanchard.com/>)

– Повишаване капацитета на общинска администрация за планиране, изпълнение и мониторинг на мерки за енергийна ефективност;

– Мобилизиране на обществена подкрепа за изпълнение на Стратегията за устойчиво енергийно развитие, на основата на широко партньорство с бизнеса и организации на гражданското общество.

Мониторинга върху изпълнението на общинската програма за енергийна ефективност се осъществява, чрез изготвяне на периодични справки от Информационната система за мониторинг на енергопотреблението в Община Бургас, анализ и оценка на данните в тях. Внедрената Информационна система за наблюдение на енергопотреблението, която обхваща целия сграден фонд на Община Бургас и системите за улично осветление, дава възможност да се открие информация за енергийното потребление от 2005 г. насам, която се обновява на всеки 3 месеца.

Събираната информация се използва предимно за изготвяне на анализи и оценка, за наблюдения и контрол върху изпълнението на общинската енергийна програма, спомага за набелязване на цели при изготвяне на енергийна програма за следващата година. Отговорност за изпълнението на мониторинга и отчетите има целево назначен в Община Бургас експерт по енергийна ефективност, който работи съвместно с експерти от дирекции Екология, Строителство, Европейски политики и програми. В община Бургас има внедрена система за постоянен контрол на качеството на въздуха и мобилна лаборатория, която следи емисиите във въздуха в различни точки на града и събира данни, които се използват за анализ и статистически данни. Тези данни са от особено значение при изготвяне на екологични доклади оценки.

Същото не се наблюдава при реализацията на Програмата на територията на Община Варна, затова продължаваме да питаме.

Задаваме петия въпрос “**Защо** няма перманентно решаване на проблеми при реализацията на Програмата на територията на Община Варна, за разлика от изпълнението на Програмата от страна на Община Бургас?” На базата на проучванията ни „получаваме“ отговор: “Защото Липсва изграден и приложим

подход-метод за екипно ориентирано решаване на проблеми при изпълнение на социалните програми.”

В цялостния период на изпълнение на НПЕЕМЖС на територията на своята община общинска администрация на Община Бургас прилага „Методът 8D“ или “Осемте дисциплини за решаване на проблем” (Eight Disciplines of Problem Solving<sup>14</sup>). Общинската администрация създава и прилага Метода 8D, за да помогнат на своите екипи да се справят с проблеми, свързани с качеството и безопасността, да разработват трайни решения на проблеми и да неутрализират появата на проблеми в бъдеще. Идеята е всичко това да се случва по дисциплиниран начин, спазвайки определена последователност от стъпки. Целта на прилагането на този метод е насочена едновременно както към бързото разрешаване на проблеми в настоящия момент, така и към тяхното неутрализиране в бъдеще – тоест, касае за кратко- и дългосрочно решение на проблема.

Практическото приложение на метода намира израз в създадените и функциониращи на територията на Община Бургас (и до днес) регионални бюра за енергийни съвети, които са на подчинение на главния център – „Главно бюро за Енергийни съвети“, подкрепящи изпълнението на мерки, свързани с планово достигане на: 2100 енергийни одити в домакинствата; 224 работилници по училища; 28 работилници с обитатели на социални жилища; 14 работилници за дистрибутори (търговци и монтажници на системи за отопление/охлаждане); 14 енергийно ефективни лотарии ФИЕСТА; 14 споразумения на потребителски групи, чрез организиране на кръгли маси с представители на заинтересовани страни.

Същото не се наблюдава при реализацията на Програмата на територията на Община Варна.

Ето, че след пет бързи “Защо?” вече са налице конкретни причини за появата на проблема при изпълнението на Програмата на територията на Община Варна, както и въобще слабото изпълнение на социални програми. Дефинирането на

---

<sup>14</sup> Методът 8D (“8-те дисциплини”) е разработен от Ford Motor Company и е публикуван за първи път през 1987 г. във фирмения наръчник “Екипно ориентирано решаване на проблеми”

проблемите на Община Варна за постигане на анализирани слаби резултати, се изразяват в:

- 1) недостатъчна мотивация;
- 2) недостатъчна предизвикателна цел;
- 3) недостатъчна ангажираност;
- 4) няма процес на разпознаване на успеха от работата;
- 5) Липсва изграден и приложим подход-метод за екипно ориентирано решаване на проблеми.

Ако те не бъдат решени в дълбочина, подобен проблем може да възникне отново в бъдеще с други програми и проекти.

### **Заключение**

Настоящият доклад не си служи с възможностите на техниката DO IT до самия край, поради което не се предлага финалната стъпка - да се предприеме действие, с което проблемната ситуация да се трансформира в нещо по-ефективно и/или по-ефикасно. Много лесно би било да се представи конкретна схема за адекватно разпределение на ресурсите за решаване на проблемите - на трите нива, по примера на Община Бургас, но ние не смятаме, че механичното пренасяне на успешни схеми за решаване на проблеми в една община, е достатъчно условие за успешност, в друга. Докладът цели и постига първа стъпка от процеса на решаване на проблема – идентифициране на проблема в Община Варна. Това е началната - истинската стъпка за целия процес по креативно разрешаване на проблем.

Ако не бяха зададени въпросите “Защо?”, вероятно щеше да е налице опит за лекуване на симптомите, а не причините. Техниката за разрешаване на проблеми “5 Защо” е прост и ефективен начин за стигане до корените на проблемите. Ползена е за отстраняване на различни проблеми, свързани с подобряване на качеството, работата с клиенти, управлението на хора и др. Тази техника е подходяща в нашия случай най-вече защото посоченият проблем – отчетените слаби резултати в Община Варна, е умерено труден и сложен за решаване проблем. Но колкото и

сериозен да е проблемът, с оглед на евентуални бъдещи неуспешни изпълнения на социални програми на територията на общината, петте въпроса “Защо?” винаги ще провокират важни отговори и дават полезна информация за размисъл.

Администрацията на община Варна следва да се стреми да обхване всички съществуващи проблеми, като се добива максимален резултат за сметка на:

– Ефект на лоста при решаване на проблеми: всеки сътрудник да бъде обучен м метода за решаване на проблеми, като бъде поощряван да го използва всеки ден. Обединените усилия на множество хора, всеки от които постоянно решава проблеми и внася в процеса неголеми усъвършенствания, обезпечават огромна сумарна печалба.

– Фокусиране при решаване на проблеми: целенасоченото прилагане на усилия при решаване на проблеми позволява по-ефективно да се използва системата от лостове и да се умножат резултатите. Накрая - процесът на решаване на проблемите изисква анализ и сравнение, които позволяват на персонала да фокусира усилията си към най-значимите направления.

За да използва ефективно ресурсите си Община Врана би могла да прилага правилото 80/20: 80% от енергията се насочва към 20% от проблемите, което ще и позволи да получи 80% резултати.

В резюме: от всички известни основни формули за високи резултати и постижения, съветваме да се използва следната формула за постигане на по-високи резултати: Изпълнение = Компетентност x Ангажираност x Възможности. Те - трите фактора в синергия един с друг, са предпоставката за траен успех във всяка дейност.

Неоспоримо е – дошло е времето на новите реалности, които налагат целите, а основният въпрос, който се повдига, засяга средствата за тяхното осъществяване. Докато всички институции не свикнат да издигат в принцип съобразяването с нуждите на обществото, те ще губят все повече социалната си отговорност пред него.

### **Използвана литература:**

1. Дракър, П., „Новите реалности в управлението и политиката, в икономиката и бизнеса, в обществото и света“, издателство „Христо Ботев“, София, 1992
2. Методология за решаване на проблеми: Управление на организацията, насоки, проблеми, преодоляване (Източник: <https://kato.koshachek.com/articles/metodologija-za-reshavane-na-problemi.html>)
3. Тужаров, Х., октомври 2001 (Източник: <http://tuj.asenevtsi.com/Lean/L018.htm>)
4. Милков, Т., Дисертация на тема „Иновационни подходи за стратегическо управление и социалното предприемачество в административна среда“ (научен ръководител – доц. д-р С. Михалева, ВСУ, Ч. Храбър“)
5. Христова, Т., Организационна ефективност, Нова Визия: <https://www.novavizia.com/organizatsionna-efektivnost/>
6. Csikszentmihalyi, M., Flow, the secret to happiness, 2004, TED conference, (източник: [https://www.ted.com/talks/mihaly\\_csikszentmihalyi\\_on\\_flow/transcript?language=fr](https://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow/transcript?language=fr))
7. Meier, N., Sales Psychology, Publisher: AuthorHouse, 2016, p. 241-249
8. S L Optner (Author), Systems analysis for business management, Prentice Hall, 1960, p. 66-67
9. Robert Wallace Olson (Author), The Art of Creative Thinking/a Practical Guide Including Exercises and Illustrations, Publisher: Harper Collins (1 август 1986 г.) (Изкуството на творческото мислене / Практическо ръководство, включващо упражнения и илюстрации)
10. The One-Minute Manager meets the monkey, with William Oncken and Hal Burrows, London: Collins, 1990 (източник: <https://www.kenblanchard.com/>)
11. <https://www.novavizia.com/tehnika-5-zashto-za-razreshavane-na-problemi/>