

AN ATTEMPT AT DEFINING THE CONCEPT OF MANAGEMENT CULTURE

KORNELIYA T. TSONEVA

ABSTRACT: *This publication analyzes the most general problems of the management culture: its essence and content, its main components, the factors that influence it, the processes of its formation and improvement. In this sense, the subject of the research is not a separate aspect of the phenomenon, but the study of the question in its integrity. The object of the analysis is the management culture of the organization.*

KEYWORDS: *culture of management, management/organizational culture, management, culture*

ОПИТ ЗА ДЕФИНИРАНЕ НА ПОНЯТИЕТО УПРАВЛЕНСКА КУЛТУРА*

КОРНЕЛИЯ Т. ЦОНЕВА

Управлението възниква в дълбока древност като човешка дейност, целяща координиране и интегриране на усилията на изпълнителите за постигане на поставената цел. В съдържателен план то е социален феномен, който като всеки друг такъв има културно измерение. Културата оказва непосредствено въздействие на всички сфери от дейността на организацията, в т.ч. и на управлението [10].

* Настоящата статия е финансирана от Фонд „Научни изследвания“ към Шуменския университет „Епископ Константин Преславски“ по проект № РД-08-126/07.02.2018 Инвестиционно планиране и инвестиционни рискове в съвременни условия

Динамичните обществени промени в нашето съвремие налагат особената роля на ръководителите от всички нива на управленската йерархия. Сложността и многообразието на протичащите процеси диктуват необходимостта от адекватни реакции, изработване и реализация на стратегии за управление в нетрадиционни условия и несигурна среда. Пазарната икономика изисква нов тип мениджъри – такива, които умеят да поемат премерен риск, да вземат бързи решения, да носят отговорност. Нарастващите изисквания към тях са свързани и с притежаване на високо равнище на управленска култура, което прави проблема особено актуален. Такъв го прави и фактът, че „постоянното усложняване на управленските процеси изискват управленските функции да се осъществяват от професионалните ръководители съвместно с усъвършенстването на управленската култура“ [24].

Управленската култура е достатъчно сложен обществен феномен, който характеризира поведението и отношенията на хората в малка социална група и в същото време се проектира върху всички други явления в по-голямата общност. Културата на управление е своеобразен индикатор за степента на цивилизованост на отношенията в обществото [17].

Проблемите за културата на управленската дейност, за нейното формиране и поддържане получават все по-широк резонанс в обществото. Установяването на нова култура на управление представлява интерес не само за академичните среди и професионалните ръководители, но и за всички, които са в качеството на обект на управление.

В деловия свят културата на управление се възприема като един от важните начини за постигане на успех и едновременно като негов качествен показател [12]. Тя се явява фактор за конкурентоспособността и ефективността на управление на организацията.

Границите на управленската дейност се разширяват. Днес е трудно да се сведе нейния анализ до избора и съблюдаването на

принципите на управление, или до стила и методите на работа на ръководителя. Това са само част от проявите на управленската култура. За да бъде изучена, тя трябва да се изследва в нейната цялост – от съдържателните аспекти, през многообразните ѝ изяви, до формирането и развитието ѝ.

Ролята на културата като фактор за решаване на проблемите в управлението непрекъснато се увеличава. Основанията за това, които учените посочват, се изразяват в следното: [9]

- Социално-културните регулатори на обществения живот, поради изискванията на информационната революция сред другите регулатори (икономически, юридически, политически) придобиват все по-голяма значимост.
- Те се превръщат в голяма степен в гръбнак на всички взаимодействащи сили на обществото и проникват в дейността на всеки негов елемент, разширявайки по този начин своята зона на влияние.
- Делът на интелектуалната собственост в БВП непрекъснато нараства, достигайки в развитите страни до 50% от общия обем, което повишава значимостта и отговорността на обществото за рационално използване на неговия главен ресурс – интелектуалния, част от който се явява и управленския ресурс.

В тази връзка е необходимо всестранно осмисляне на феномена *управленска култура*, неговото опознаване и осъзнаване, даване на оценка за неговото състояние.

Анализът на научната литература показва, че към настоящия момент е натрупан определен обем от знания, необходими за постановка на проблема за управленската култура. На него са посветени множество публикации, съществуват голямо количество методи и аспекти на изследване, но еднозначно приет общ подход не е постигнат. Многобройните

публикации за управленската култура позволяват да се направи извод, че в съвременното общество съществува обективна потребност от теоретична разработка и нейното прилагане в реалната практика, на научнообоснован модел на управленска култура [19]

В публичното пространство и в научната литература за управленската култура има много и разнопосочни мнения. Специалистите се стремят не в еднаква степен към нейното усвояване и развитие, липсва им еднаква мяра за нея. И теоретици, и практики влагат в понятието различно съдържание.

Наблюдава се и терминологично многообразие от типа на „управленска култура“, „култура на управление“, „култура на мениджмънта“, „култура на управленския труд“. Между тях в строгия смисъл на думата има определени нюанси, но интегриращите прилики са по-забележителни. Това е и причината в по-голямата си част авторите да ги възприемат като синоними.

Важно за изследването е въвеждането на ограничения. Понятието „култура на управление“ не е тъждествено нито на „управление на/в културата“, нито на „култура в управлението“. Термините имат своите пресечни точки, но несъмнено различията са съществени. Те обаче не са предмет на настоящото изследване.

В научната литература има изобилие на определения за управленска култура. Множеството дефиниции създават затруднения в опитите да се класифицират и да се разкрият съществените особености на феномена. При повечето от тях липсва еднозначно разбиране. Това може да се обясни с комплексния характер на явлението, към чието изучаване учените прилагат своеобразни подходи: философски, антропологически, социологически, икономически и т.н. В този смисъл съдържателните характеристики и елементи на управленската култура са обект и предмет на изследване от много и разнородни научни области. Паралелно с това обхватът на изследванията е хетерогенен – от личносно, през организационно, до национално и интернационално равнище.

Разнообразието на концепциите за същността на управленската култура се предопределя от различието на гледните точки при изследването. Освен това при тълкуването им се използват независими методологични подходи. Някои формулировки са по-обща, други – по-конкретни, с акцент върху отделни признаци.

Прегледът на научните публикации показва, че отделните автори влагат специфичен смисъл и съдържание, сочат разнообразно предназначение. Повечето от тях определят управленската култура чрез градивните ѝ елементи:

- Управленската култура е съвкупност от ценности, нагласи, убеждения, ориентации, изразявани чрез символи, начини за въздействие и служат за оптимизиране на управленския опит и регулиране поведението на всички членове на общността [13].
- Под управленска култура се разбира съвкупност от знания, ценности и модели на поведение на субектите на управление, които осъзнати в различна степен формират отношение към самата управленска дейност и се манифестират в нея [19].
- Управленската култура е система, състояща се от ценности и определени от тях методи за осъществяване на управленската дейност, изразяваща се в определени функции [18].

От цитираните становища е видно, че някои учени отъждествява управленската култура със съвкупност от знания, ценности, нагласи и др. Подходът елементаризира понятието, като го свежда само до механичен сбор от съставни части. По-добро решение е разглеждането на феномена като система, защото предполага взаимна обвързаност между елементите, т.е. промяната на един елемент въздейства на останалите. Такава

релация обаче, не е търсена от авторите. По-скоро те възприемат управленската култура в устойчиво състояние.

В подобно статично състояние разглеждат управленската култура друга група от изследователи. Те я идентифицират с краен резултат или с константна величина:

- Културата на управление отразява практически постигнатото равнище на управленска дейност към даден момент [6]
- Културата на управление е съвкупност от резултатите на организацията и реализиране на процеса на управление, организацията на управленския труд и използваните техники на управление. Тя включва четири взаимосвързани и взаимозависими елементи: култура на управленския екип, култура на управленския процес, култура на условията на труд, култура на документацията [22].
- Културата на управление е комплексна константа, включваща множество съставни елементи. В нея органически влизат концепти като „култура на личността“, „предприемаческа култура“, „организационна култура“, „делова култура на ръководителя“, „професионална култура“, „корпоративна култура“ и др. [7].

Много е трудно да се приеме последната теза от гореизброените. Според нея професионалната култура е само един от елементите в структурата на управленската култура. При положение, че като цяло се коментира управленския екип, то управленската култура следва да се разглежда като вид професионална култура. За нас двете понятия се съотнасят

помежду си като част към цяло. Ако има изключения, то те касаят ръководители от най-ниското ниво на управленската йерархия, чийто основни функции са в областта на друга професия. Тази специфика на управленската култура може да се обясни с въвеждането на йерархични нива на управленската култура в организацията. Това обаче може да бъде предмет на следващо изследване на автора.

Сложно е да се съгласим и с идеята, че организационната култура е компонент от управленската. Коментари за тази релация се правят по-долу в изложението. Смущаващо е и разглеждането на организационната култура и корпоративната култура като два отделни елемента. В управленската литература организацията се приема като съзнателно устойчиво обединение на хора с институционален характер, заемащо определено място в обществото и предназначено да изпълнява определени функции [4]. Целта на това обединение е извършване на някаква съвместна дейност, която е на основата на общественото разделение на труда. Всяка организация има име, цели, сфера на дейност, персонал, начин на работа и т.н. В този смисъл терминът „организация” се отнася еднозначно и за фирми, и за корпорации, и за компании, и за банки, и за образователни учреждения, и за неправителствени организации и т.н. Това обяснява нашето мнение, че разглеждането на организационната и корпоративна култура като два различни феномена е неоснователно.

Свързвайки управленската култура с равнището на управленската дейност, авторите акцентират върху рационалната организация на тази дейност. Същевременно те игнорират нейните етични и психологически аспекти.

Неудовлетворително е и становището, което възприема управленската култура като константа. Културата на управление се изгражда в резултат от действието на вътрешни и външни променливи детерминанти и е непрекъснато развиващ се процес.

Част от учените визират в нея степента на овладяване на знания, методи, ценности, отношения:

- Управленската култура на организацията включва усвояване на специфичния понятиен апарат, знания, методи, основни ценности на социология на културата [14].
- Управленската култура може да бъде разбрана като единство от управленски знания, чувства, ценности, управленски и организационни отношения на даден етап от управленската дейност [9].

Тази категория автори извежда на преден план квалификацията, гравидността и креативността на ръководителите. Усвояването на управленски компетентности е продължителен процес, който се развива във времето. Именно това е основанието на изследователите да дефинират управленската култура на даден етап от управленската дейност или към определен момент. Подходът е контрапункт на предишния и изяснява феномена в динамика.

Някои представители на научната общност се придържат към пределно общи дефиниции:

- Културата на управление представлява специални научни знания, технологии, организираност, етика и управленска дейност, осъществявана с цел повишаване на благосъстоянието, постигане на прогресивно и безопасно развитие на човека, обществото, държавата и света, регулиране на обществените и международни отношения съобразно човешките интереси. Тя се явява показател за качеството на управленската дейност и нейните резултати [15]

Други поддържат твърде конкретни формулировки, свеждайки управленската култура до организационната култура:

- Под управленска култура могат да се отнесат различни елементи на духовния и материален живот. Това са установените традиции, морални ценности, стил и стандарти на поведение, придържане към етичен кодекс при изпълнение на задачите, обусловени от длъжностните характеристики [16].
- Управленската култура на ръководителя е система от усвоени в процеса на управленска социализация на личността норми и ценности на организационното поведение [24].

Много е трудно тези определения да се приемат. Понятията *управленска култура* и *организационна култура* съжителстват като скачени съдове в сложна система. Те се съотнасят като част към цялото. Централна роля при създаването на организационната култура имат основателите и ръководителите на организацията. Те въвеждат значимите ценности в съответствие със собствените си представи за това каква би трябвало да бъде организацията. Ценностите се сътворяват от управленския екип още в първите моменти на съществуването на организацията и се предоставят на персонала за заучаване и съблюдаване. Формирането на организационната култура изисква системни и целенасочени управленски усилия. В основата на това начинание стои управленската философия. Без наличие на съответната управленска култура и управленска воля за изграждане на организационна култура, която да стане носител на ключовите ценности на управленската философия, това не би могло да стане. В този смисъл първоизточникът в скачената система е управленската култура. Тя е нейното ядро, нейният синтезиран еквивалент. Образно казано, управленската култура не само се проектира в организационната култура, тя я генерира и мултиплицира. Нормите, ценностите, традициите и ритуалите

няма защо да бъдат усвоявани от ръководителя. Те са създадени от него. Ето защо е абсурдно да се дефинира управленската култура като усвояване на организационната култура. Усвояването касае сътрудниците на организацията и се свързва с процеса на тяхното приспособяване към организационната култура, наричан социализация.

Подобен на предходния подход обвързва управленската култура с общуването:

- Управленската култура в развит вид представлява цялостна система от взаимодействие между хората на всички равнища на служебни отношения. Най-важният елемент на взаимодействието е общуването. Управленската култура включва правилата за делово общуване [16].
- Управленската култура е система от правила на взаимодействие на ръководителите с персонала [21]

Цитираните автори отъждествяват управленската култура с деловата култура на всички равнища в йерархията на организацията. Те я ограничават до нормите на поведение при общуване на хората в процеса на работа, като не излизат извън рамките на служебния етикет. Съблюдаването на деловия етикет е само една от формите на проявление на управленската култура. Несериозно е тяхното припокриване в съдържателно отношение.

Не са малко авторите, които отъждествяват управленската култура с управленската етика:

- В широк смисъл терминът се употребява за характеризирание на организационно-технологическите условия и традиции в управлението, професионалното и нравственото развитие на ръководителя. В тесен смисъл значението на понятието може да се тълкува като служебна етика на ръководителя [20].

Привеждането на съдържанието на управленската култура до това на управленската етика е крайно посредствено. Управленската култура е много сложна субстанция, в която безусловно има място етичния компонент. Абсолютизирането му обаче е не само неприемливо, но и вредно.

Има автори, които разглеждат управленската култура като функция на културата на обществото:

- Управленската култура е част от общата култура [11].
- Управленската култура се разглежда като част от общата култура на обществото, която оказва влияние на субектите на управление [18].
- Управленската култура включва елементи на световната и национална култура, които играят роля на ценностни ориентири на управленската дейност, както и нейните методи и средства, ръководещи дейността на субектите на управление в съответствие със закономерностите на развитие на социума [7].

Има и такива, които я свеждат до културата на личността, до индивидуалното разбиране, решение и поведение на ръководителя:

- Управленската култура се отнася до роли, статус, начин на живот, модели на поведение и мислене на ръководителя и обхваща инструменти и методи, осигуряващи ефективна адаптация към дейността, предполагаща планиране, прогнозиране, координиране дейността на хората, вземане на решения, подбор и психологическа оценка на персонала, отчетност и контрол, обезпечаване на обучение, стимулиране и мотивиране на персонала [23]

- Управленската култура може да се представи като съвкупност от типични за мениджъра ценности, норми, гледни точки и идеи, които съзнателно формират образец на неговото поведение [20].

В литературата се наблюдава и комбинация от двата подхода. При това съчетание на управленската култура се гледа като на проекция на общата култура, поставена в зависимост от желанията, нагласите и възможностите на субекта на управление:

- Културата на управление се разбира като умение на социалния субект да използва съществуващите обществени и духовни ценности за целите на оптимизацията на своята дейност [8].

Очевидно, определенията за управленската култура варират от елементарни и разбираеми, до сложни и абстрактни. Общ недостатък на всички тях е, че авторите виждат основната й същност в отделни нейни сегменти, страни или проявления.

Изложените формулировки дават представа за различията във вижданията не само относно природата на управленската култура, но и тези относно нейното съдържанието, относно съвкупността от компоненти, които попадат в нейния обхват. Множеството гледища са твърде специфични и несъпоставими.

Една категория автори приема за основни елементи на управленската култура, елементите на организационната култура – ценности, нагласи, убеждения. Има вариации на тази теза. Част от изследователите прибавят към изброените компоненти и определените от тях методи. Други присъединяват междуличностни отношения, етика и модели на поведение.

Различно от това е становището на група автори, които обособяват специфични елементи на управленската култура, а именно: култура на управленския екип, култура на управленския процес, култура на условията на труд, култура на

документацията. Близка до тази позиция е идеята за разграничаване на следните елементи: култура на личността, култура на предприемачеството, организационна култура, делова култура, професионална култура и др.

Своеобразно е схващането, което приема за елементи на управленската култура: резултатите на организацията, реализиране на процеса на управление, организацията на управленския труд и използваните техники на управление.

Различията в авторските позиции се проектират и върху водещата роля, основната функция на управленската култура. Някои изследователи я свеждат до личностно равнище, други – до организационно, трети – до обществено. Едни акцентират на усвояването на знания, ценности и отношения. Други наблягат на адаптиране, на формиране на отношение към самата управленска дейност или образец на поведение на ръководителя. Трети слагат ударение върху регулиране поведението на всички членове на общността или регулиране на обществените и международни отношения съобразно човешките интереси.

Твърденията за основната функция на управленската култура, заложили в изброените по-горе дефиниции, на принципа от частното към общото, могат да бъдат изразени така:

- усвояване на специфични знания, методи, ценности и организационни отношения;
- формиране на отношение към самата управленска дейност;
- формиране на образец на поведение на ръководителя;
- ефективна адаптация към дейността, предполагаща планиране, прогнозиране, координиране дейността на хората, вземане на решения, подбор и психологическа оценка на персонала, отчетност и контрол, осигуряване на обучение, стимулиране и мотивиране на персонала;

- ценностен ориентир на управленската дейност;
- оптимизиране на управленския опит и регулиране поведението на всички членове на общността;
- оптимизация на управленската дейност;
- повишаване на благосъстоянието, постигане на прогресивно и безопасно развитие на човека, обществото, държавата и света, регулиране на обществените и международни отношения съобразно човешките интереси.

Общото в изброените мнения е разбирането за връзка между управленската култура и оптимизирането на управленската дейност. Различията се пораждат от факта, че част от учените не правят разлика между цел и средство, между израз и съдържание.

Целта на настоящата работа е да се покаже теоретичната значимост на изучаваното явление чрез изясняване на същността на управленската култура, разкриване на нейната роля и динамика.

Обект на анализа е управленската култура в организацията

За терминологичното изясняване на това многопластово явление следва да се анализират съставните на словосъчетанието *управленска култура*. Културата е многопланова и сложна категория, за която има разнообразни определения, разглеждащи явлението от различни негови аспекти. В Българския тълковен речник културата има много значения [2]. За целите на изследването се придържаме към второто: наличност на познания, степен на развитие изобщо или в отделна област. В Речника на чуждите думи в българския език освен горното тълкувание, има изведени и други, а именно: 1. степен на образование, знания и възпитание, присъщи на образования човек; 2. степен на развитие, висока степен на развитие;

усъвършенстване.

В настоящото изследване културата се възприема като степен на развитие на една или друга дейност на човека и на самия човек (степен на умение да се извършва тази дейност). В зависимост от конкретната област, тя може да бъде различна. В този смисъл културата на управление е вид култура в рамките на конкретната човешка дейност – управлението. Следователно, нейната същност и съдържание могат да бъдат изучавани като се изхожда от особености на управлението като дейност.

Опитът за точно определение на управленската култура се сблъсква и с трудности, произтичащи от многозначността на понятието управление.

Според М. Андреева самото „управление“ е понятие, което има различни аспекти на разглеждане, поради което в различните дефиниции за него се влагат различни нюанси, различни акценти. То е както избор на посока, в която да работи и да се развива дадена организация, така и въздействие на ръководителя върху подчинените, така и специфичен вид дейност в обществото, така и вид труд в предприятието, така и процес във времето и т.н. [1]. По-нататък този феномен ще се приема най-вече като дейност, като сложна система от координирани мероприятия, насочени към постигане целите на организацията. Дейността на ръководителя следва да се разглежда като вид професионална дейност, която се реализира чрез изпълнение на основните функции на управление: планиране, организиране, мотивиране и контрол.

Управлението изисква поливалентна, широкопрофилна подготовка на ръководителите. Те трябва да имат задълбочени познания по разработването и изпълнението на бизнес-стратегията на организацията; по състоянието, тенденциите и закономерностите на паричния, капиталовия, стоковия, инвестиционния, валутния и трудовия пазар; по състоянието и тенденциите в развитието на външната и вътрешна социална среда; по проблемите на икономиката, организацията и

управлението на труда, на планирането и финансовата дейност на организацията, на икономическото, трудовото и социалното законодателство и др. [5].

Работата на ръководителя в съвременните организации се състои в управление не само на производството, но и в ръководството на хората. Той трябва да познава обекта на управление – работниците и служителите в трудовия процес. За да се достигнат груповите цели е необходима координация в дейността на много хора. Всеки ръководител има необходимите знания в икономическата, техническата и др. области. Това обаче е недостатъчно за да се управляват ефективно хората. Ефективното управление предполага знания за закономерностите на човешкото поведение.

Анализът на понятията ясно показва, че културата на управление в организацията може да се разглежда в тесен и широк смисъл. В тесен смисъл понятието изразява взаимоотношенията между ръководството и организацията. В широк смисъл явлението е по-сложно и многостранно: обхваща и материалните форми на култура, които се използват в управлението, както и процесът на тяхното създаване и реализиране в управленската практика; характерните черти на самите хора в управленската сфера, намиращи се на определено равнище на своето духовно развитие, притежаващи съответни управленски знания, умения и навици, необходими им за творческо реализиране на поверените им функции.

Съответно на факта, че управлението е активен процес на интервенция на ръководителя в нормалното функциониране и развитие на организацията, управленската култура може да се определи като процес на разкриване и развитие на възможностите на управленската дейност; като процес на обогатяване и усъвършенстване на тази дейност. Тя може да се разглежда като сложна система, която се формира и развива. Поради това управленската култура най-пълно и точно характеризира

състоянието на управленската дейност в нейното динамично развитие.

Даденият феномен следва да се разглежда като:

- процес, намиращ се в постоянно развитие;
- сложна самоорганизираща се система, която се изменя съобразно новите условия (вътрешни и външни);
- показател за качествено състояние и развитие на управлението в организацията; управленската култура изразява комплекс от представите на ръководството за целите на управлението (базирани на управленските ценности), състоянието на управленския екип и на организацията, в която тя се проявява, включително взаимоотношения между членовете на управленския екип и между ръководители и изпълнители;
- процес на придобиване на професионализъм от страна на ръководството.

От изложеното става ясно, че на управленската култура не трябва да се гледа като на статично явление. Тя постоянно се развива, коригира и усъвършенства. На нея трябва да се гледа като на професионално необходимо качество, придобивано от ръководителя в процеса на обучение и реалната управленска дейност в организацията.

Управленската култура може да се разглежда като синоним на професионализъм в управлението. Тя очертава качеството на управленската дейност. Професионализмът характеризира трудовата дейност на човека, владеещ комплекс от специални теоретични знания и практически умения, придобити в резултат на специална подготовка и опит.

Следва да се отбележи също, че на управленската култура не трябва да се гледа като на монолитен феномен. Пълно

единство и абсолютно признаване е невъзможно поради факта, че:

- има множество от групи сътрудници, изискванията към които се различават по функциите, които те изпълняват. Трудно се изисква еднакъв модел на поведение от страна на ръководството, а и не е нужно;
- в организацията работят хора, различни по своя светоглед, ценности, възпитание, възраст и социално обкръжение. Не за всички работата в организацията е мечтата на живота им. Понякога тя е просто насъщна необходимост. Поради това те ще възприемат и следват в различна степен управленската културата в организацията.

Все пак новите условия, повишаването на образователното равнище и зрелостта на ръководителите дават импулс за развитие на управленската култура. Организациите не само променят отношението си към този феномен, но и заемат активна позиция за формирането, промяната и използването ѝ като фактор за повишаване конкурентоспособността си.

За да бъде успешна управленската култура на организацията, тя трябва да бъде подкрепена и управлявана от висшия мениджмънт. Необходимо е да има стабилно лидерство, което да утвърждава културата чрез своите действия, да демонстрира себеподаване, а не само усърдие. Чрез социално взаимодействие създадената управленска култура следва да бъде пълноценно усвоена от всички членове на управленския екип. Тя трябва да стане отличителен белег на ръководителите от всички йерархични нива. По този начин управленската култура на ръководителя ще се проектира и ще моделира управленската култура на организацията. Тук може да се търси връзка между управленската култура и организационната култура. Факт е, че ръководителите създават и разпространяват организационната

култура. Мениджърите управляват процеса, наречен „социална архитектура“, т.е. те обединяват сътрудниците около ценностите и нормите на управленската култура.

Трудно може да се намери достатъчно точен критерий за отграничаване на това динамично явление в организацията. В по-общ план управленската култура се отнася до работата на целия управленски екип. В по-конкретен порядък – до отделния ръководител. И в двата случая се изразява в начина, по който се извършва управлението, стилът на осъществяване на служебните отношения, нагласата и подходът към хората, към задачите и организацията като цяло. На нея трябва да се гледа като на интегрално качество на ръководителя, проявяващо се във формиране на специални знания, умения и навици за творчески стил на управление. Тъй като феноменът се отнася до професионални ръководители може да се заключи, че управленската култура е вид професионална култура. Управленската дейност следва да се разглежда като професионална дейност на съвременния ръководител, който трябва да умее да работи в екип, да има качества на организатор и ръководител, да е готов за адаптация на своите знания и навици към дейността на различни равнища на служебната йерархия, което предполага усъвършенстване на самоуправлението.

Професионалната култура е специфично проявление на културата в определен вид професионална дейност. Според Р. Милкова и Л. Милков овладяването особеностите на професионалната култура зависи от степента на владеене елементите на общата култура, от възпитанието, образованието и личностното развитие. В професионалната култура на личността се вплитат личната култура и професионалните качества, степен на подготвеност за професионалната дейност, умения за общуване с колегите – ръководители и подчинени [3].

Осмислено, това съдържание може да се сведе до следните няколко пункта:

- наличие на природна даденост с лидерски качества;
- наличие на добра обща култура и възпитание;
- наличие на висока общообразователна подготовка;
- наличие на професионална квалификация в областта на управлението;
- постигнато добро ниво на личностно развитие;
- стремеж към самоусъвършенстване;
- постигнато добро ниво на професионално развитие в управленската дейност.

Управленската култура на ръководителя е комплексна характеристика на неговата дейност, отразяваща неговите личностни черти и качествени особености. Тя включва съвкупността, структурата и дълбочината на знанията; светогледа, възпитанието и общата култура; жизнения и професионален опит. Според някои автори елементите на управленската култура като вид професионалната култура се изграждат в личността още от подготвителното учебно заведение, но истински тя се проявява в пряката професионална дейност [3].

Целият този фундамент пречупен през индивидуалните личностни различия моделира индивидуалното трудово поведение на ръководителя. Индивидуалността на човек се определя от неговия жизнен опит, пречупен през особеностите на личността и проявяващ се чрез неговото отношение към обкръжаващите явления и спецификата на неговите психични функции.

Управленската култура се свързва с поведението на ръководителя, а често се и отъждествява с него. Представата за поведение се свързва със съвкупност от действия и постъпки, оценявани от гледна точка на установените, приети в обществото норми и правила. Човешкото поведение е обусловен от условията на средата и от особеностите на индивида начин на осъществяване и постъпване. То е трайна система от действия

или поведенчески актове, която осъществява връзка на индивида със заобикалящия го свят. Поведението е не само реагиране на външни и вътрешни въздействия, а е преди всичко активна дейност, свързана със социално-психичната структура на личността, с отношения на личности и групи към различни обекти, цели и средства за тяхното реализиране.

Индивидуалното трудово поведение е съзнателно регулируем комплекс от действия и постъпки на сътрудника, свързани с неговите професионални възможности и интереси, и съвпадащи с дейността на организацията. Това е процес на саморегулация и осигурява определена степен на личностна идентификация [4].

Поведението на индивида е резултат от взаимодействието на индивидуалните особености на човека с околната среда. То се определя от редица вродени фактори, свързани с личностните свойства (личност, възприятие, ценности, способности), както и от фактори на външната среда, които не са под контрола на личността. Околната среда е това, което заобикаля човека по време на работа (организационна структура, проектиране на труда, стил на ръководство, правила, награди, санкции и т.н.) и извън работа (семейството, финансово състояние, почивки, хоби и т.н.). Поведението на личността е резултат на непрекъснатото взаимодействие на тези две категории фактори.

Управленската култура се отнася не само до уменията да се прилагат основните принципи на управление и норми на поведение, но също така да се знае кога, къде, как и по отношение на кого те да се използват. В този смисъл тя трябва да се разглежда в релация с управленската компетентност.

В литературата не отскоро има спор за разликата между компетентности и компетенции. Този спор не е предмет на настоящото изследване. Компетенцията е успешно проявено съчетание, съвкупност от знания, умения, нагласи и поведения на сътрудника за постигане на резултати в дадена професионална роля и в определена организация. Съгласно дефиницията на

TENCompetence компетенцията се разглежда като измерима способност на даден човек да действа качествено и резултатно за справяне с конкретни проблеми, събития или задачи, които възникват в конкретна ситуация и област.

В обема на понятието управленска компетентност следва да се включва:

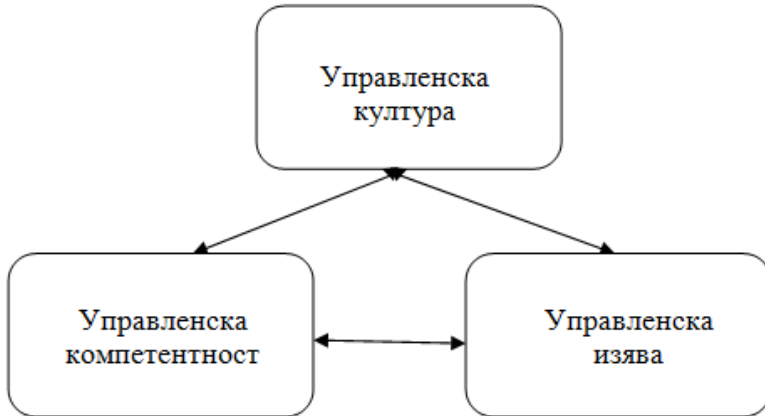
- познаване на управленските принципи, методи и модели;
- познаване на закономерностите в човешкото поведение;
- прилагане на комбинации от принципи, методи и модели на управление по най-подходящия начин съобразно факторите на вътрешната и външна среда на организацията под формата на стил на ръководство.

Управленската компетентност е много широк кръг от компоненти с нееднаква относителна значимост по отношение поведението на ръководителя.

Според нас, връзката между управленската култура и управленската компетентност може да бъде представена със схемата, показана на Фиг. 1.

Според автора, управленската изява е умението да се прилага управленската компетентност във всяко управленско въздействие по такъв начин, че да се постигне успех при неговия завършек.

В заключение може да се обобщи, че управленската култура е основна предпоставка, важен фактор за ефективното управление на организацията, която се намира в една динамична и трудно предсказуема среда, каквато е пазарната икономика. Заедно с организационната култура има пряка връзка с повишаване на конкурентните предимства на организацията. От нейното състояние зависи ефективното управленско поведение, реализиране на стратегиите, подобряване качеството на трудовия живот, повишаване привлекателната сила на организацията за хората, постигане на тяхната ангажираност и привързаност.



Фиг. 1 Модел на управленска култура

Границите на професионалната дейност „управление“ се разширяват непрекъснато, поради което е трудно управленската култура да се ограничи до стратегията за управление на човешките ресурси или до стила на ръководство. Тя е по-широко понятие от понятието „стил“ и има многообразни проявления. Включва степента на овладяване и използване на управленски знания, пълнотата на тези знания, технологията на управление, рационалната организация на труда, спазване на юридически и морални норми и т.н. В този порядък в управленската култура могат да се изведат и нравствен компонент, и правен компонент, и организационен компонент и т.н.

Ако поемем риска за изчерпателно изброяване, ще сгрешим. Ще сгрешим и ако се опитаме да очертаем нейната структура. В нея може да се впишат както общата култура на ръководителя, така и рационално разпределение на работното

време, култура на работното място, култура на документооборота, култура на речта, култура за организиране и т.н. или професионалният дълг, професионалната съвест, професионалната чест в която се интегрират престиж, компетентност и авторитет.

Поради това, ние се придържаме към представения по-горе модел. За нас управленската култура не е само качествено състояние и развитие на управленската дейност, включващо съвкупност от способности, знания, умения и управленски опит. За нас тя е и качествен показател, и критерий за професионализъм, и непрекъснат процес на оптимизиране на управленската дейност и усъвършенстване личността на ръководителя. Управленската култура е сила, която наред с организационната култура осмисля живота на хората и създава стабилност в организацията. Заради това обществото като цяло, организациите и образователните институции трябва да осмислят нейната нарастваща роля и да насочат усилия към нейното пълноценно формиране и развитие.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Андреева, М. Основи на управлението. В., 2003.
- [2] Български тълковен речник. С., 1994.
- [3] Милкова, Р. и др. Професионална култура и общуване. С., 2014
- [4] Тодорова, К. Организационно поведение. Ш., 2013 // <http://cdo.shu.bg/course/view.php?id=185>
- [5] Шопов, Д. и др. Управление на човешките ресурси. С., 2003.
- [6] Ауезова К.Т. Учебно-методическое пособие по дисциплине Менеджмент. Астана 2011 77 с.
- [7] Беленкова О.А. Роль базовых ценностей мировой и национальной культуры в социальном управлении // Вестник Башкирского университета. – 2012. – Т. 17, № 1 (1). – С. 598–601.
- [8] Бикметов Е. Ю. Культура управления как объект социологического познания // Социологические исследования. 2014. № 9. С. 69-72

- [9] Голобородько Л.О. Культура управления в системе взаимоотношений персонала организации // III Республиканской научно-практической интернет-конференции // <http://www.pac.by/ru/general-information/structure/institut-gos-sluzhbi/fakultet-podgotovki-perepodgotovki/kaf-psih-upr/materiali-3-conferencii/>
- [10] Егоров Ю.Л. Философия управления. М., 2002, 299с.
- [11] Захарова Т.И. Д.Е.Стюрина Социология и психология управления Москва 2008 – 200 с.
- [12] Кроль Л.М. Е.А. Пуртова Управленческая культура организаций Москва, 2004 , 400 с.
- [13] Лизина Н.В. Управленческая культура как качественный показатель управленческой деятельности // Ползуновский вестник № 1 2006 с.231 – 234. Барнаул
- [14] Лыиков М.В. Социокультурная концептуальная модель формирования репрезентативной управленческой культуры организации // Вестник СГТУ, Саратов, 2011, № 1, том 1, с. 298 – 303.
- [15] Мамедов Ф. Культура управления. Баку, 2013, 779 с.
- [16] Морозова Г.А. Управленческая культура и её ценностные основания // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов Курск № 2, 2015 // <http://jurnal.org/articles/2015/sociol1.html>
- [17] Павлова Е.В. Управленческая культура: понятие, сущность, основные черты // «Молодой учёный» . № 10 (90) . Май, 2015 г. Казань с.1059 – 1061
- [18] Павлова Е.В. Управленческая культура как объект методологического анализа // Павлова Е.В. Управленческая культура: состояние, проблемы, перспективы развития // Идеи и Идеалы № 1(27), т. 2 • 2016 с. 146 – 152 Новосибирск
- [19] Савельев И.А. Структура управленческой культуры как предметная область современной социологии управления // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики Тамбов: Грамота, 2015. № 4 (54): в 2-х ч. Ч. II. С. 153-156.

- [20] Салахова Л.Р. Этика и культура управления Казань 2013 64с.
- [21] Харитоновна П.В. Анализ взаимосвязи и модель исследования предпринимательской, управленческой и организационной культуры // Вестник НГУ, Серия: Социально-экономические науки.2011. Том 11, выпуск 3, с.115 – 120.
- [22] Шатун Вл.Т. Менеджмент организации. Николаев, 2008
- [23] Эрдынеева К.Г. А.О. Филиппов Управленческая культура как детерминант адаптивного поведения субъекта деятельности // Успехи современного естествознания. Москва, № 1 2009, с. 67 – 69.
- [24] Яфаркина К. Е. Управленческая культура руководителя: современный тип руководителя // Духовная ситуация времени . Россия XXI век | № 2 ' 2016 с.74 – 76. Курск

Корнелия Тодорова Цонева

Месторабота: Шуменски университет „Епископ Константин Преславски“

E-mail: k.todorova@shu.bg