

ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И ЕТИЧНИ ЦЕННОСТИ

Ст. ас. Елена Йорданова

Стопанска академия „Д.А.Ценов”, гр. Свищов
Катедра „Мениджмънт”

Резюме: Материалът поставя въпроса за значението на етичните ценности и организационната култура, която е с изключително важен статут от гледна точка на изграждането и усъвършенстването на новите социално-икономически отношения в обществото в условията на глоболизиращата се икономика на XXI век. В съвременната управленска наука се утвърждава мнението, че културата се оценява като водещ фактор в икономическото развитие, наред с пазара. Това доказва дълбоките промени на мисленето в хуманитарна насока и формирането на нов тип управленски отношения и управленско общуване, основани на споделените ценности между ръководителя и подчинените в организацията.

Ключови думи: организационна култура, управленско общуване, етични ценности

Abstract: Material raises the question of the importance of ethical values and organizational culture that is extremely important status in terms of construction and development of new socio-economic relations in society in a globalized economy XXI v. In modern management science has become view that culture is considered a leading factor in economic development. This demonstrated profound changes in thinking in the humanitarian field and the formation of a new type of government relations and communication management based on shared values between the manager and subordinates in the organization.

Key words: organizational culture, managerial communication, ethical values

1. Типология на организационната култура

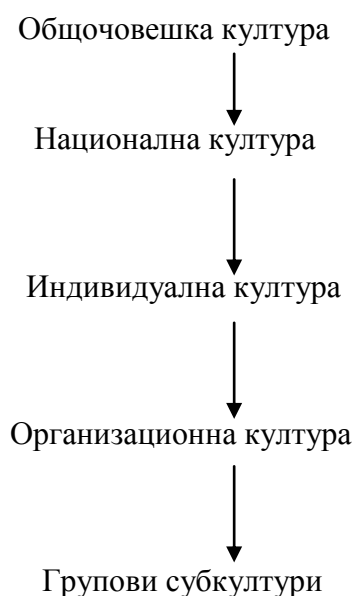
1.1 Същност и специфика на организационната култура

Организационната култура е с изключително важен статут от гледна точка на изграждането и усъвършенстването на новите социално-икономически отношения в обществото в условията на глоболизиращата се икономика на XXI век. В съвременната управленска наука се утвърждава мнението, че културата се оценява като водещ фактор в икономическото развитие, наред с пазара. Това доказва дълбоките промени на

мисленето в хуманитарна насока и формирането на нов тип управленски отношения и управленско общуване, основани на споделените ценности между ръководителя и подчинените в организацията.

Тълкуването на понятието “*организационна култура*“ изисква поставянето му върху основата на културата въобще, защото формирането на организационната култура се осъществява с едновременното взаимодействие с други културни системи (Фиг. 1).¹

Фиг. 1 Основни пътища за формиране на организационната култура



Човешките индивиди живеят и се развиват в определен социокултурен контекст, който формира техните убеждения, ценности, умения и опит. Културата определя приетото в общественото поведение и влияе върху действията на хората. Връзката между хората е немислима без присъствието на морала. Именно моралното действие е „първообразът на културата“². Тя организира отношенията около единни ценностни ядра, като основна роля имат етичните ценности, обвързващи всички други ценности на културната система.

¹ Цит. по М.Паунов, Организационно поведение, Издателство „СИЕЛА“, 1998, с.195.

² Цит. по Т.Парсънс, Идеи в културологията. Т.ІІ., 1993, с.566- 572.

Въздействието на културата може да се тълкува като колективно програмиране на ума, „софтуер на ума,, , което разграничава членовете на една група или категория от хора от друга³.

Концепцията за културата приема идеята, че съществува *модел*, културна матрица от идеи, правила и норми, които обединяват група хора, придавайки им идентичност като общност. Индивидите, които са част от тази общност, осъзнават някои от елементите на своята културна идентичност и ги изразяват като норми и ценности за правилно поведение. Културната идентификация организира обществения живот и придава ред, последователност, сигурност и известна предсказуемост на човешкия живот⁴.

Културата е *динамична система от правила*, установени от групите с цел да се осигури тяхното оцеляване, включващи нагласи, *ценности*, представи, норми и модели на поведение, общи за групите, но реализирани по различен начин според всяко специфично обединение вътре в групите, предавано от поколение на поколение, относително устойчиви, но способни да се променят във времето⁵.

Понятието „култура”, според Хърковиц⁶, означава онази част от човешката природа, която е сътворил човекът. Тези продукти могат да са както материални обекти и институции, така и идеални – ценности, убеждения, вярвания. Очертават се две равнища на културата : обективно и субективно. Културата може да обозначи едновременно оригиналността на човешките общности и на всяка социална група, както и специфичността (различията) между тях.

Културата е *обединяващ фактор* и белег на самоопределението на групата от хора, респ. организации. Сблъсъкът и хармонизирането на различията между групите и вътре в тях се разглежда като механизъм за развитие и промяна. Различията могат да се хармонизират с помощта на ценностите, които допринасят за преживяването на чувството за удовлетвореност при постигане на общи цели. Признаването на ценностното разнообразие води до осъзнаване на различията между сътрудниците в организацията и може да се използва за постигане на общи ползи. Активното управление на културното многообразие в организациите позволява да се постигне

³ Цит. по Х.Хофстеде, Култури и организации: Софтуер на ума. Издателство ”Класика и Стил”, 2001, с.3-16.

⁴ Цит. по Х.Силгиджиян, С.Карабелъова и Е.Герганов, Културна идентичност и ценностни избори в контекста на всекидневното поведение. Годишник на СУ „Св. Кл. Охридски”, кн. Психология, т. 94, С., 2001, с. 5-50.

⁵ Цит. по Д.Мацумото, Психология и култура. Издателство „Еврознак”, 2002, с. 31.

⁶ Цит. по А.Смит, Национална идентичност. Издателство „Кралица Маб”, 2000, с.28.

подобряване както на индивидуалните, така и на груповите показатели за производителността на труда⁷.

Съвкупността от индивидуални културни специфичности в една организация формира нейния културен облик. Осъзнаването, съобразяването и хармонизирането на съществуващите подобия и различия е свързано с по-висока културна осведоменост и толерантност. Всеки служител и съвременните мениджъри могат да използват тази информация в полза на ефективността на организацията⁸, а ролята на интелектуалния капитал е определяща.

Обобщените определения за културата акцентират върху общуването и възпитанието в *хуманитарен дух*, развитието на личностния потенциал и обединяване на индивидите върху една сравнително устойчива нравствено-ценностна и интелектуална основа. Понятията „култура” и “морал” са смислово близки и това позволява моралът в деловия живот в широк смисъл да бъде разглеждан като култура на личността и общността. Организационното мислене и управленското общуване обединяват функционалните и човешките отношения, а практиката убедително доказва, че колкото по-дълбоко са вкоренени възгледите за значимостта на всяко действие по отношение на човека, толкова по-сериозни са гаранциите за успеха на това действие и поведение.

Съществуват различни термини като организационна култура, корпоративна култура, фирмена култура, бизнес култура, между които съществуват разграничителни белези според изследователите, но обединяващият момент между тях е свързан със субективните аспекти от живота на организацията, с човешките взаимоотношения, с абстрактните понятия като ценности и норми, които оказват значително въздействие върху поведението на хората и резултатите от дейността им. Понятието „организация” е термин, който се използва в икономиката, социологията, социалната психология и др. Той обобщава наименованието за човешките групи и общности, обединени от цели, среда, нагласи, вярвания. Акцентът върху значението на ценностите в управленското общуване изисква интердисциплинарен подход, което утвърждава използването на термина организационна култура.

Значимостта на *организационната култура* като един от основните фактори за ефективност в организацията и като предпоставка за икономически просперитет

⁷ Цит. по J.Newstrom and A.Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw- Hill publishing, 1997.

⁸ Цит. по K.Stinson, *Managing a Diverse Workforce*. Corporate Report Venture, 1995, pp.56-67.

превръща нейното задълбочено изучаване в един от най- актуалните въпроси на управленската наука и практика в последните години. Прилагането на различни механизми за обединяването на колектива около организационните цели и съпричастността му се определят от принципите на ръководството и споделените ценности.

В научната литература се сочат различни години за първото използване на понятието „организационна култура”. Според едни твърдения Ендрю Петигрю използва най- напред този термин през 1976 г.⁹, а според други този израз се появява в американски научни издания през 1983 г.. В случая важна е не годината, а обединителният момент между икономическата и хуманитарната сфера. Понятието “организационна култура” се налага с издаването на монографията на Т. Дийл и А.Кенеди “Корпоративна култура” през 1982 г.¹⁰ и на бестселъра на Т.Питърс и Р. Уотърман „ В търсене на съвършенството” през 1982 г.¹¹.

През 1989 г. Дешпанде и Уебстър анализират научна литература по въпросите на социологията, антропологията и организационното поведение и обобщавайки доминиращите дефиниции, характеризират организационната култура като:” Образците на споделяните ценности и на изповядваните вярвания, които помагат на хората да разберат функциите на организацията и по този начин да възприемат норми за поведение в организационната структура „¹².

Х.Минцбърг и Дж.Куин определят като основна характеристика на организационната култура колективния интерес и единството в организацията, които се изграждат чрез споделените убеждения¹³.

При дефинирането на организационната култура Г. Морган диференцира: споделено знание, споделено разбиране и споделено мислене¹⁴. Разсъжденията насочват вниманието към значението на интелектуалния капитал и споделените ценности за хармонизирането на индивидуалните и колективните интереси.

⁹ Цит. по А.Pettigrew ,The creation of organizational cultures. Dansk Management Center Research Seminar. Copenhagen, May 18, 1976, p.18.

¹⁰ Цит. по Т.Deal анд А.Kennedy, Corporate Culture. Addison-Wesley Publishing, 1982, p. 8.

¹¹ Цит. по Т.Питърс и Р.Уотърман, Към съвършенство във фирменото управление. Издателство „Наука и изкуство”, с. 1.

¹² Цит. по R.Deshpande et al. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms : A quadrad analysis, “ Journal of marketing. Vol.57 (January 1993), pp. 23-28.

¹³ Цит. по Н.Mintzberg and J. Quinn, The Strategy Process – Concepts, Context and Cases. Prentice Hall Publishing, 1991, p. 351.

¹⁴ Цит. по G.Morgan, Images of Organization. Sage Publications, 1986, p.128.

Х.Одън също подчертава значението на организационната култура и по-конкретно на споделените етични ценности и поведение като ефективен фактор за успеха на организацията. Организационната култура се разглежда като „...мрежа от споделените поведения, артефакти, ценности, убеждения и предположения, които организацията развива като заучени, за да се справи с външните и вътрешните аспекти и да оцелява и успява,¹⁵. Организационната култура се утвърждава като структурообразуващ фактор за управлението на противоречивите процеси на приемственост, стабилност на организациите и необходимост от тяхната по- висока пластичност и адаптивност към променящия се икономически, политически и социокултурен контекст на външната среда.

Противоречивостта на процесите в развитието, както и специфичността и различията на организациите откриваме и в определението на Ч. Хенди за организационната култура: „ всеки, който е работил в различни организации или работи за повече от две или три, може да почувства различната атмосфера, да види различните начини за извършване на работата, различните нива на енергия, индивидуалната свобода, видовете личности. Организациите се различават и варират така, както нациите и обществата в света....Те имат различни култури - мрежи от ценности и убеждения, норми, рефлектиращи върху различните структури и системи,¹⁶.

Организационната култура може да бъде дефинирана също като: „система от ценности (какво е важно) и убеждения (как стават нещата), които взаимодействат с хората на компанията, организационните структури и контролната система, за да произведат норми на поведение(начинът, по който правим нещата тук)¹⁷, както и като „динамична и саморегулираща се система от индивидуални свойства на личността, чрез която се постига висока ефективност в управлението...¹⁸

Организационната култура и конкретно ценностите, като неин основен елемент, засягат както организационната структура, така и нейното функциониране. Затова в практиката моралната регулация се прилага по отношение на фирмените структури и равнища, характеристиките на хората, отношенията в колектива, вземането

¹⁵ Цит. по Н.Оден, *Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship*. Quorum Books Publishing, 1997, p.3.

¹⁶ Цит. по С.Нанди, *Understanding Organizations*. Penguin Publishing, 1993, p.183.

¹⁷ Цит. по М.Армстронг, *Управление на човешките ресурси*, Издателство ”Делфин прес”,1993, с.25.

¹⁸ Цит. по Н.Даскалов, *Бизнеспсихологията*, Издателство „Абагар”, 1992, с.153.

на решения, контрола на изпълнението, дисциплината, задълженията, мотивацията, отговорността и т. н.

Промяната в управленските отношения в условията на динамична среда изисква организационна култура, която се изгражда върху нови ценности и дейности, основаващи се на нов подход към хората и организациите. *Новата организационна култура би следвало да се характеризира с ценности като:*¹⁹

- съгласие;
- чувство за принадлежност;
- позитивно ръководство;
- самоуправление;
- стимулиране за по-добро изпълнение;
- качествено мислене;
- отлични постижения;
- взаимна честност.

При анализирането на ценностите, като елемент на културата, е необходимо да се имат предвид следните въпроси:²⁰

- Гордеят ли се служителите с компанията?;
- Вярва ли наистина компанията във високото качество на продуктите и услугите, които предлага?;
- Ръководителите и служителите наистина ли са заинтересовани от повишаване на производителността?;
- Ръководителите наистина ли вярват във важността на хората, които работят там?;
- Обвързани ли са ръководителите с подобряване качеството на работния живот, като дават възможности за растеж и развитие, като обръщат индивидуално внимание на потребностите на подчинените и ги информират за нещата, които ги засягат, като ги включват в процеса на вземане на решения и като поддържат една честна система за заплащане, която възнагражда хората в зависимост от техните отговорности и принос?

¹⁹ Цит. по Н.Даскалов, Бизнеспсихологията, Издателство „Абагар”, 1992,с.152.

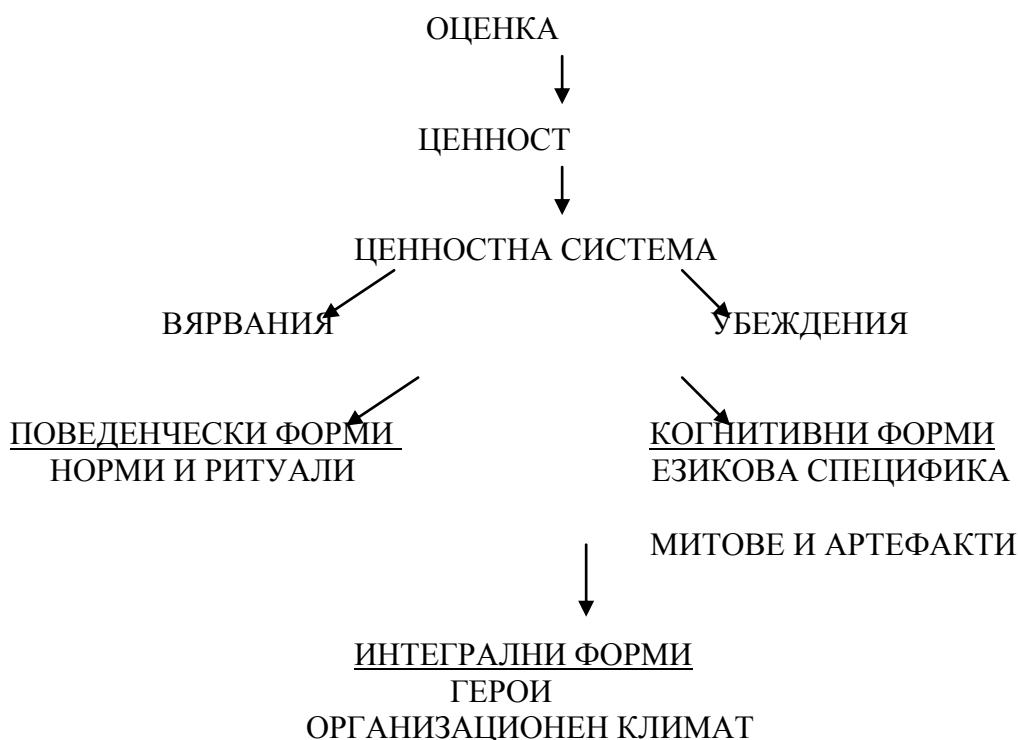
²⁰ Цит. по М.Армстронг, Управление на човешките ресурси, Издателство ”Делфин прес”, 1993,с.30-31.

Когато действията отговарят на декларираните ценности, вярата в тях се засилва, те се превръщат в традиция. Ценностите се утвърждават като неотменима и необходима част от организационната култура, ако се преследват постоянно. Отговорността за това започва от ръководителя и се разпределя между всички подчинени.

Разсъжденията върху организационната култура и етичните ценности включват и *оценъчен момент*. Ценностите и системата, която изграждат, присъстват в живота ни като вярвания или като вярвания, рационализирани в определена степен, т.е. като убеждения. По този начин ценностите съществуват пасивно в съзнанието ни. Когато убежденията се свържат с потребностите, те стават елемент от мотивацията и намират израз в определено поведение. Така проявлението на организационната култура се търси в две направления: когнитивно и поведенческо. Съществуват още две форми, които са интегрални и съчетават в себе си и познавателното, и поведенческото начало.

В литературата тези разсъждения намират обобщен израз по следния начин (Фиг.2):²¹

Фиг. 2 Проявления на организационната култура



²¹ Цит. по М.Паунов, Организационно поведение, СИЕЛА, 1998, с.189.

Значението на организационната култура и етичните ценности за ефективността на управленското общуване се проявява и при разрешаването на вътрешнофирмени конфликти. Стремежът в подобни ситуации е да се стига до решения, постигнати чрез взаимно съгласие. За постигането на консенсус и благоприятен климат на общуване в колектива до голяма степен допринася съобразяването с етически, професионални и човешки принципи, защото културата се създава от всички членове на организацията, като висшето ръководство играе доминираща роля. Необходим е успешен подход, при който хората „учат“ организационната култура. Подчинените се обучават, справят, приемат поведението, което се смята за успешно и по този начин ценностите се вкореняват и установяват.

Управленските решения не могат да бъдат ефективни, ако не са съобразени с мислите на хората и обратно. Необходим е, както пише Хорст Щайман, „мениджмънт на консенсуса“, което означава хората да си сътрудничат в мисленето и действията. Това е възможно, ако се обръща преди всичко внимание на фирмената култура, насърчавайки творчеството и ангажираността на сътрудниците.²²

Може да се направи изводът, че „фирмената култура не трябва да бъде разглеждана като лукс, който можем да си позволим или да не си позволим. В съвременните икономически условия тя представлява преди всичко стратегия за оцеляване.“²³

Функционирането на организационната култура е приоритет на утвърдените фирми с традиции и трайно присъствие на пазара, които са изградили *добър имидж* и се ползват с *обществено доверие*. В този случай културата се превръща в нещо традиционно. Тя се схваща като качество на цялата организация, а не на отделните и членове. Утвърдените ценности добиват относителна самостоятелност като система на регулация със своя логика на развитие. Изработените от нея начини на общуване, общи теми и предпочитания улесняват общуването и същевременно постигат по-голяма икономическа ефективност.

Организационната култура способства не само за безпроблемното общуване между ръководителя и подчинените, но и повишава тяхната *мотивация за работа*. Всеки нов член на колектива се въвежда в специфичната за дадена организация култура и по този начин се осъзнава философията на фирмата. В тази връзка Едгар Шайн дефинира културата като:

²² Цит. по Е.Захариев, Индустириален мениджмънт, Издателство „Абагар“, 2002, с.188.

²³ Пак там, с.188.

„Модел на споделени базисни допускания (предположения), научавани от групата, докато разрешава своите проблеми при адаптирането към външната среда и вътрешната интеграция, които работят достатъчно добре, за да се приемат за валидни и за коректен начин на възприемане, мислене и чувстване от новите членове във връзка с тези проблеми”²⁴.

Налага се убеждението, че културата определя специфичния облик на дадена организация. Стилът на управление, взаимоотношенията между ръководителя и подчинените, правилно изградената и функционираща система от максимално доближени лични и колективни ценности, определят в голяма степен ефективността на успешното общуване и управление.

Организационната култура се свързва с основополагащи *етически концепции*. Съвременната организационна култура, в която етиката заема централно място, се формира в продължение на столетия и отразява промяната в отношенията между ръководителите и подчинените, както и взаимодействието между различните ценностни системи. Идеите за споделени ценности, за общи цели и удовлетвореност, за хуманност в отношенията и взаимна отговорност, имат своите корени в различни етически концепции, имащи историческо значение за формирането на човешкия мироглед. Сред тях изследователите открояват утилитаризма, деонтологията, договорната теория за развитието на обществото и морала²⁵ и други теории.

Утилитаризмът е направление в етиката, обединяващо множество концепции, свързани от общата теза, че морално-положително е това, което води до най-добрите възможни последствия за най-голям брой хора. Формулирането на подобна теза води началото си от английските философи Джереми Бентам и Джон Стюарт Мил (XVIII – XIX в.). Подобна насоченост имат и други етически теории преди тях, като се започне още от софистите на древна Елада, а по-късно – Лок, френските енциклопедисти и т.н. Всички те акцентират върху връзката дейност-резултат-полза.

Утилитаризмът успешно се вписва в икономическите реалности на социалната система на новото време. Според него основна цел на обществото е да се постигне „най-голямото добро за най-голям брой хора”. В случая представата за добро не се схваща в нейния абстрактен смисъл, а като ценностна категория, която включва и материалната, и духовната полезност. Основният стремеж на утилитаризма е да прокара мост между личния и обществения интерес, като два основни определящи

²⁴ Цит. по E.Schein, *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass Publishing, 1992, p.10.

²⁵ Цит. по В.Драмалиева, *Етика в търговията*, УИ “Стопанство”, 1992, с. 25-32.

фактора в обществения живот, а основна негова характеристика е практическата насоченост.

Утилитаризмът намира допирни точки с икономическата наука на базата на обща прагматична насоченост. В основата и на двете стоят категории като полезност и ефективност, обща е и насочеността към крайните резултати от дейността. По тази причина не е случайно, че Бентам и Мил имат принос и към икономическата наука, и към етическата теория, а Адам Смит е не само основател на систематичната икономика, но и професор по морална философия. Икономиката и етиката се градят върху утвърдени обществени ценности и си взаимодействат. Абстрактната категория „благо“, получава своята практическа конкретизация и се разбира главно като икономическо благосъстояние.

Върху отношенията вътре в икономическите формирования влияние оказва осъвременената *договорна теория за обществото и морала* на Русо. Според нея отношенията се регулират от предварително приети договорености, които се основават на споделяни от всички страни ценности и принципи. Русо разсъждава, че животът на човека в обществото е различен от природния живот и поведението му се ръководи от морални норми, които възникват в резултат на „обществен договор“. Така възниква „гражданско общество“, в което постъпките на хората добиват нравствен характер, а основните ценности са дълг и справедливост. Една от основните задачи на морала според Русо е да се реши проблема за хармонията между частния и обществения интерес. Това е възможно най-вече чрез самоограничаването на личния интерес в името на обществените интереси. При осъвременяването на теорията говорим за споделени ценности и доближаване на индивидуални и колективни интереси за постигане на обща удовлетвореност.

Подобно на теорията на Русо, *деонтологията* от Кантов тип поставя проблема за дълга и разглежда моралните субекти като равнопоставени, утвърждавайки хуманизма и рационалността.²⁶ Според Кант моралът е област на човешката свобода, но същевременно изисква дължимо поведение. Разсъжденията намират своето основание в съвременните управленски отношения. Членовете на организацията са свободни в своя морален избор и в същото време от тях се изисква съобразяване с традиционната за фирмата организационна култура. В този случай говорим за дълг или дължимо поведение, което е основен критерий за мотивацията и оценката на всяка дейност.

²⁶ За подробности вж. И.Кант, *Основи на метафизиката на нравите*. Издателство „Наука и изкуство“, 1974.

Според Кант дългът обуславя и понятието „добро”- добро е онова поведение, което съответства на дължимото. В сферата на икономическите отношения е от изключително значение схващането на Кант, че нищо не е добро само по себе си, освен единствено *добрата воля*.

Нито финансовият просперитет, нито постигнатият професионализъм са добри, ако са постигнати с цената на неморални средства – зла воля, и обратно – подчиняването на целите и придобивките от икономическите отношения на добрата воля ги прави добри и приемливи за обществото. За Кант волята е добра, когато е подчинена на всеобщия универсален нравствен закон. Разсъжденията са валидни за всички сфери на обществото– дори и най- ценното произведение на изкуството няма стойност, ако няма кой да го оцени, ако не е мотивирало най- доброто у нечий творчески гений и ако крайният резултат не служи за вдъхновение, естетическа наслада и удовлетворение. Когато в управлението на хора, целите се постигат с общи усилия, добра воля и ценностите са споделени, тогава и резултатите ще имат обща полза и значимост. Във връзка с Кантовата теория можем да направим обобщение за управленските отношения- ръководителят трябва да гледа на подчинените си не само като на средство за постигане на целите си, а предимно като на личности, които съдържат ценност сами по себе си и това ги прави достойни за общуване и уважение.

Направените изводи разкриват връзката между традиционния и съвременния морал, но и същевременно открояват промяната в новите управленски отношения. Основната идея на съвременността за достойнството и уникалността на всяка личност е насочена срещу старите морални традиции, според които човек може да пренебрегне себе си и личните си интереси в името на другите. Решението в случая е хармонично съжителство на индивидуалното и общото. Този начин на мислене е израз на новия морал на свободния човек в съвременното общество. В този морал човекът и неговият свободен избор са основна ценност.

Организационната култура е основният компонент в реализирането на организационните цели. Тя включва следните основни *елементи*²⁷:

- убеждения - представата на служителите за това, което е правилно ;
- *ценности* – *обобщени идеи за желаните, предпочитаните и добрите модели на поведение* ; различните модели на поведение могат да се основават на общи ценности ;

²⁷ Цит. по М.Харизанова, М. Мирчев и Н. Миронова. Мениджмънт, УИ “Стопанство“, 2006, с. 96-97.

- норми – обществени правила, които определят границите между допустимо и недопустимо, подходящо или неподходящо за дадена ситуация поведение; нормите биват три типа: закони, нрави и обичаи;
- поведение – ежедневните действия, които хората извършват в процеса на работа и при взаимодействията с другите (ритуали, церемонии, език на общуване);
- социално-психически климат – устойчива система на вътрешни връзки на групите и между тях, проявяващи се в емоционалните настроения, общественото мнение и резултатите от дейността ;

Изброените елементи са взаимно свързани. Ценностите определят поведението на човешкия фактор и влияят върху социалния климат. Те са водещ компонент, който изгражда същността на културата, а тя от своя страна определя ефективността на общуването и цялостния облик на дадена организация.

Изхождайки от практическия опит, Джон Чембърс стига до извода, че културата на компанията утвърждава: *„един управленски подход, който зачита човешките ценности, набляга на колективната работа, държи хората да бъдат уважавани. Комуникациите са открити и бързи, което създава по- толерантна и по- благоприятна среда за съвместна работа”*.

При изследването на организационната култура, в научната литература ударението се поставя върху ценностите и убежденията като вътрешно приети норми на поведение. Те се разглеждат като структурообразуващ фактор на организационната култура. Към термини като норми, традиции, ценности, поведенчески модели и други, които се използват в дискусиите за културата, по- късно се добавят други два елемента, свързани със споделеността в организацията: ²⁸

- *равнище на структурна стабилност*, т.е. културата не е само това, което се споделя открито, но е и нещо по- дълбоко, неосъзнато;
- моделиране или интегриране, т.е. свързване на отделните елементи на културата в едно цяло;

²⁸ Цит. по С.Карабелова, Управление и развитие на човешкия потенциал, Издателство ”Класика и Стил”, 2004, с.74.

По отношение на елемента *равнище на структурна стабилност* ще представим три модела, разгледани от изследователите – Е.Шайн, Х. Одън и Дж. Котър и Дж. Хескет и анализирани в научната литература ²⁹.

Шайн приема, че могат да се разграничат три равнища на културата, които са описани по аналогичен на археологията начин (Фиг. 3):

Фиг. 3 Равнища на организационна културата (по Шайн)

Корпоративната култура
в представите на
външния наблюдател

Видимо равнище

1. Артефакти (стил на обличане, разположение
на офисите, символи, девизи, церемонии)

Невидими равнища	Общи за
2. Изразените в думи и дела общи ценности и убеждения	членовете на организацията
3. Основополагащи предположения и дълбоки убеждения	основни ценности и неписани договорености

На повърхността се намират артефактите на културата – знаци, които са експлицитни – всичко, което може да се види, чуе или да се разбере, наблюдавайки поведението на членовете на организацията, макар често да са трудни за дешифриране.³⁰

Второто ниво представя ценности и убеждения, споделяни от членовете на организацията съзнателно. Те ръководят поведението и решенията на хората на

²⁹ Пак там, с.74- 81.

³⁰ Цит. по Е.Schein, *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass Publishing, 1992, p.10.

подсъзнателно равнище. Според теорията Х на Д. Макгрегър³¹ базисните предположения в някои организации допускат вродена неприязън на хората към труда и от това произтича предположението, че служителите биха се отклонили от изпълнението на задълженията си. В случая ръководителите ограничават свободата на подчинените си и твърдо контролират действията им. Културата на съвременните учещи организации се основава на предположението, че подчинените се стремят съвестно да изпълняват задълженията си – теория Z на У. Оучи.³² Служителите в такива организации имат по-голяма свобода и отговорност, доверяват се един на друг и работят в сътрудничество.³³ Проявлението на цитираните теории и базовите предположения са следствие от основните убеждения на първите ръководители и изявените лидери, управлявали организацията през нейното съществуване. (Правим уточнението, че никоя от теориите Х, Y и Z (вкл. и по-нови съвременни теории) не съществува в чист вид, а само преобладава, съществувайки заедно с характерни черти на другите теории.) Основателите и лидерите на фирмата са хората, чиито идеи и визия са оригинални източници на убежденията и ценностите, които се споделят от останалите членове на организацията. От лидерите обаче се изисква да са проводник на промените и на тях се пада отговорността за управлението на промяната, на културата или нейните аспекти. Най-често източниците на културата могат да се открият в изявленията и поведението на висшите ръководители, които оказват силно влияние върху подчинените. Основен аспект в управлението на културата е становището, че ръководството е винаги отворено към промяна и осъзнава, че е необходимо да проявява гъвкавост и умение за успешно адаптиране към непрекъснато променящата се външна и вътрешна среда. В тази връзка У. Голдсмит и Д. Клутербък споделят мнението, че: „...в отдавна установените компании културата се развива постоянно и всяка генерация дава своя принос”³⁴.

Моделът на *Одън* приема две равнища на културата – горно, което е външно наблюдавано, и долно, което е скрито от погледа и съществува в съзнанието на хората.

³¹ Цит. по D.McGregor, *The Human Side of Enterprise*. McGraw- Hill Publishing, 1985, pp.33-48.

³² Цит. по W.Ouchi and A. Jaeger, *Type Z Organizations: Stability in the Midst of Mobility*. *Journal of Academy Management Review*, Vol.3, 1978, pp. 308- 314.

³³ За подробности вж. E.Schein, *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass Publishing, 1992.

³⁴ Цит. по W.Goldsmith and D.Clutterbuck, *The Winning Streak*. Penguin Business Publishing, 1985, p. 162.

Тези диференцирани равнища са две взаимновлияещи си части на една реалност, те са лесноразграничими, но е невъзможно да бъдат разделени (Фиг. 4).³⁵

Фиг. 4 Равнища на организационна култура (по Одън)

Видимо равнище	Поведения и артефакти	Включва случки, изкуство, церемонии, герои, навици, комуникации, жаргон, език, управленски практики, митове, норми, физическо поддръждане, ритуали, предания, символи и традиции.
Лесновидими, но трудни за интерпретиране		
Скрито равнище	Ценности, убеждения и предположения	Включва предположения, убеждения, когнитивни процеси, привързаност, консенсус, етика, чувства, идеологии, философия, принципи, цел, мислене, разбиране, <i>ценности</i> , визия, светоглед.
Индиレクトно видимо могат да се правят заключения от начина, по който хората оправдават действията си		

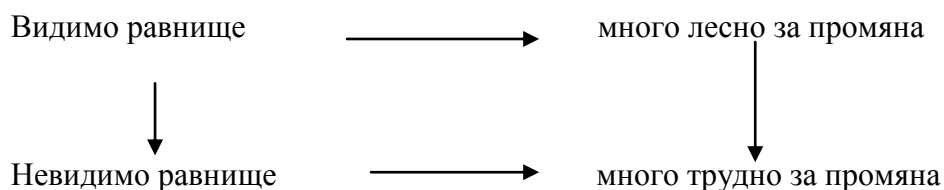
Скритото равнище включва ценностите и може да се разпознае чрез видимото поведение на подчинените и ръководителите. Всяко ниво влияе върху другото и го подсилва, но същностната част на културата е скритото равнище, което ръководи поведението на хората.

Моделът на *Дж. Котър* и *Дж. Хескет* приема двете равнища, разграничени от Шайн и Одън като видимо и невидимо. Различното при тях е, че видимото е насочено към промяната и може по-лесно да се промени, докато невидимото се съпротивлява срещу промяната. По-малко видимото ниво на културата включва ценностите, които се споделят от хората в групата и които се запазват дълго време. Ценностите за различните организации варират значително – в едни най-важни са парите, в други – иновациите, а в трети – благополучието на служителите и т. н. Обикновено споделяните

³⁵ Цит. по С. Карабелова, Управление и развитие на човешкия потенциал, Издателство "Класика и Стил", 2004, с. 78.

ценности, които обединяват колектива, не се осъзнават и промяната на това ниво е значително по-бавна и трудна (Фиг.5).³⁶

Фиг. 5 Равнища на организационна културата (по Котър-Хескет)



Видимото равнище представя моделите на поведение, а невидимото – базисните ценности. Двете нива взаимно си влияят – от една страна, споделените ценности въздействат върху поведението на групата, а от друга страна, поведението и практиката могат да оказват въздействие върху ценностите.

Организационната култура се установява за продължително време. Доближаването до хармонията и споделеността в колектива се постига, когато потенциалите, поведението и ценностите на отделните членове са подходящи за групата, а новите членове могат да приемат стила на колектива и да научават историята на организацията. Ключовите ценности се предават от по-старшите чрез ежедневното общуване. Новите подчинени могат да възприемат общоприетите ценности и да получат одобрение и по-успешно вграждане в колектива, или обратно – да не ги приемат и да бъдат отхвърлени. Дори да не се споделят, базисните ценности от невидимото равнище на културата трябва да се приемат от мнозинството от членовете на организацията. По този начин има градивна приемственост и се акцентира отново и отново върху значението на ценностите, съхранили фирмата.

Организационната култура има скрит характер и действа неявно, но това не пречи да играе определяща роля в написването на историята на организацията и не случайно през последните години се наблюдава тенденция към заслужено признаване на нейното значение. Основната характеристика на културата е, че формира

³⁶ Пак там, с.79.

убежденията и ценностите на подчинените най- вече чрез символните представи, които се изграждат от поведението на ръководителите.

По отношение на *характеристиките и функциите* на културата Дж. Мартин предлага интересен, но и твърде противоречив подход³⁷. Разграничават се три модела:

- *интегрираща перспектива* – културата е това, което хората споделят, нейна основна характеристика е обединяването, сплотяването на базата на споделените ценности и убеждения; хармоничността в отношенията предполага доближаване на личните и колективни интереси и приемането от всички на базисните организационни ценности;
- *диференцираща перспектива* – културата на организацията е изпълнена с конфликти на интересите; съществуването на обща култура е невъзможно поради липса на консенсус; ценностите на личността и колектива значително се разминават и това води до дисхармония в отношенията и вътрешноорганизационно напрежение;
- *фрагментираща перспектива* – допуска, че културата е неопределена, неясна и непознаваема; организационната среда е твърде динамична и културата няма установен характер; уникалността на всяка личност прави невъзможно изграждането на единен характер на културата; хората често променят културата и няма един- единствен тип култура, който може да се идентифицира;

Според Мартин всяка от перспективите може да се разбере след задълбочено изследване на индивидите и групите.

Предложеният вариант за анализ на културата не е приет от К.Камерън и Р.Куин³⁸. Според тях културата проявява своята сила като дава възможност на хората да се обединяват, да бъдат заедно, да преодоляват различията, да постигат общи цели и

³⁷ Цит. по J.Martin, *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford University Press Publishing, 1992, pp. 17- 32.

³⁸ Цит. по K.Cameron and R.Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison- Wesley Publishing, 1999, p. 37.

успех за организацията. Културата е общото, взаимното съгласие, изградено върху основата на споделени спомени, ценности, нагласи.

Най-общо изследователите открояват три *характеристики на организационната култура*: сила, сходство и тип култура. Утвърждава се възгледът, че културата може да се характеризира като „силна” или „слаба” в зависимост от нейното въздействие върху поведението на служителите и от степента на общност на нагласите и ценностите. Силната култура е движеща сила в отношенията между ръководител и подчинен и е важен фактор за вътрешноорганизационното управление. Тя може да гарантира успех, ако в нея е заложена способността за промяна и адаптиране.

На базата на проучената литература ролята на организационната култура в границите на общата организационна политика може да се обобщи в следните основни *функции*³⁹:

- идентификационна – съставлява уникалността на организацията, нейния специфичен дух и неповторимост;
- социализираща – реализира потребностите за принадлежност към дадена общност, като принуждава индивида да се впише в организационната култура;
- комуникативна – създава основа за открити комуникации между членовете на организацията и подпомага координацията за съвместни действия;
- *интегративна* – предоставя възможности за сплотяване и изграждане на вътрешно единство чрез споделеността на разбиранията и оценките; съгласуват се възгледи и оценки, което прави възможно вземането на решения на всички нива, осъществяването на контрол и координацията за постигане на целите;
- възпитателна – чрез нея се управляват силните емоции, овладяват се разнопосочните в диапазона на ярост, агресия, страх, надежда и ентузиазъм и се насочват в зависимост от фирмената стратегия;
- системообразуваща – осигурява единство на отношенията и действията на работещите в организацията;

³⁹ Цит. по М.Харизанова, М.Мирчев и Н.Миронова. Мениджмънт, УИ „Стопанство”, 2006 г., с. 97-98.

- адаптационна – осигурява еднопосочност и логическа последователност в действията на членовете на общността при възприятията и реакциите спрямо всичко, което се случва извън нея;
- властно – ролева – поддържа необходимото разпределение на властта между длъжностите, неформалните роли и техните конкретни изпълнители ; най- често създава яснота и устойчивост на очакванията, предавани от институциите на индивида и улеснява комуникациите;
- *регулативна* – снабдява общността с необходимите норми, регулиращи поведението на членовете.

В изброените функции акцентираме върху онези, които имат пряко отношение към ценностите, като обединяващо звено на всички равнища на организационната култура.

Най- общо, организационната култура трябва да бъде видяна като система, която обхваща и свързва различни елементи от фирмения живот. Тя преминава през всички аспекти и нива на функциониране на организацията. Културата изгражда системата като жив организъм, който има своя ценностна система, мотивация за общи усилия и разбиране при постигане на целите. По този начин, в света на хората и технологиите, естествен превес има живата сила. В този дух организациите с утвърдени традиции и престиж се възприемат не просто като структура, а като една по- свършена цялостност, а именно – като организъм. Това е част от новата философия на променените управленски отношения, нов момент в съвременното мислене, различен от традиционното възприемане на организацията като инструмент или механизъм. В тази връзка изследователите анализират разликите: „ Механизмът може да се раздели на съставни части, без да бъде унищожен, но организъмът трябва да остане целокупен, за да живее. Първият е достатъчен за себе си, вторият се нуждае от грижи и истинска храна от своята среда, а е и зависим от цялата си екология. Механизмът не е нищо друго, освен частите, от които се състои, а организъмът създава по- високо ниво на смисъла, цел и насока, които превъзхождат съставните му части „⁴⁰

Културата удовлетворява естествената необходимост от връзки между хората на основата преди всичко на споделените ценности.

⁴⁰ Цит. по Ч.Хемпдън – Търнър и А.Тромпенаарс. Седемте култури на капитализма, Издателство „Изкуство”, 1995, с. 35.

Спирайки се само на най- основните моменти в анализа на организационната култура и визирайки предимно мястото на етичните ценности като водещ елемент, откриохме ключови моменти като: устойчивост и динамичност при възприемане на ценностите, адекватност, сила, споделеност на ценностите, видимо и невидимо равнище на културата, гъвкавост към промяната в ценностите и др. Във връзка с тези понятия, без разбирането на които не можем да навлезем в същността и значението на ценностите, в литературата могат да се обобщят различните *видове организационна култура*, класифицирани според следните критерии:⁴¹

- промени във времето : устойчива (бавно променяща се във времето) и неустойчива (съществена промяна на ценности и норми);
- съответствие с националната макрокултура : адекватна или различна;
- степен на изпълнение на управленските функции : слаба и силна;
- дълбочина на проникване : мека и твърда (степента, в която основните ценности са възприети от членовете на организацията като собствени);
- яснота на формулировките : експлицитна (видима, ясно определена) и имплицитна (неясна, невъзможно е да се дефинира);
- промяна спрямо средата : адаптивна и неадаптивна.

Обикновено към адаптивния вид култура се отнасят либералните организационни култури, а към неадаптивните – консервативните. При последните се държи на традиционния морал, на сигурността и технокрацията, ценностите са стереотипни и се определят от натрупания опит. Либералните ценности в съответния тип организационна култура са творчество, мотивация, морална удовлетвореност. Те определят поведение, което се свързва със свободно изразяване на мнение, позитивна нагласа към нововъведенията, творчество и нестандартни решения.⁴²

При разглеждането на проблема за *силата на организационната култура* се откроява като най-важен критерий за успех *адаптивността* към настъпващите промени. В тази насока Дж. Котър поставя ударението върху характеристиката на новия тип лидерство в организациите. Като най– важна роля на лидера се очертава умението да инициира промяна, което изисква приемането на известни рискове, както и

⁴¹ Цит. по М.Харизанова, М.Мирчев и Н.Миронова. Мениджмънт, УИ „Стопанство”, 2006 г., с. 98-99.

⁴² Цит. по М.Харизанова, М.Мирчев и Н.Миронова. Мениджмънт, УИ „Стопанство”, 2006 г., с. 99.

инициативност, комуникативност и висока мотивация.⁴³ Мениджърите са ориентирани към потребностите на служителите и клиентите и начинът на общуване благоприества позитивните промени. Подобна ценностна система подчертава важността на хората и утвърждава компетентното лидерство. Приема се тезата, че правилно поставените и добре функциониращи ценности са ключът към отличното изпълнение, защото мотивират мениджърите да правят онова, което е необходимо, за да подпомогнат организацията да се адаптира към променящата се външна и вътрешна среда.

Особеностите на организационната култура зависят от редица аспекти, сред които е *влиянето на глобалната и националната среда*, психологически аспекти в поведението на ръководителите и подчинените, съчетаване на различни ценностни системи. Едни от най-значимите изследвания в областта на организационната култура се свързват с името на Геерт Хофстеде, който прави проучвания в световен мащаб относно удовлетвореността от труда, колегите, ръководството, жизнените цели, вярванията, професионалните предпочитания. Той установява, че ценностната ориентация и поведенческите различия се определят в голяма степен от националната култура, позицията в организацията, професията, възрастта, пола.

Обобщените проучвания за най-важните различия формират четири аспекта, характеризиращи ценностите на хората и организациите:⁴⁴

1. *Индивидуализъм или колективизъм*

- индивидуалните права и свободи са основните ценности в индивидуалистичните култури, поставя се акцент върху персоналната кариера и възнаграждение;
- основни ценности в колективистичните култури са хармонията, хората и груповите потребности и интереси, взаимоотношенията са от морално и емоционално естество;

2. *Отдалеченост от властта*

- членовете на организацията индивидуално определят тежестта на притежаваните от тях и от останалите членове организационен статус, престиж и равнище в организационната йерархия;

⁴³ За подробности вж. J.Kotter, Force of Change: Leadership Differs from Management. The Free Press Publishing, 1990.

⁴⁴ Цит. по М.Харизанова, М.Мирчев и Н.Миронова. Мениджмънт, УИ „Стопанство”, 2006 г., с.100-101.

- използват се категориите: равенство, неравенство, привилегии, социална позиция, статус, власт, подчинение и др;

3. *Избягване на несигурността*

- когато неопределеността на бъдещето тревожи хората, е характерно предпочитане на ясни инструкции и правила;
- когато хората са склонни да рискуват, те поемат индивидуална отговорност и развиват плурализма на мненията;

4. *Мъжественост или женственост*

- мъжествеността се определя като степен, в която за доминиращи ценности в обществото се приемат агресивност, преследване на целите с всички възможни средства, ориентация към парите и материалното притежание;
- културите с женствена природа ценят взаимоотношенията между хората, грижата за другите, всеобщото качество на живот.

Националните култури влияят при формирането на организационните системи за ценност и поведение. Същевременно разрастващите се организации се сблъскват с проблема за съвместяването на културите и различните ценностни системи, както и промените в непрекъснато променящата се динамична среда. Необходимостта от промяна в културните ценности е труден и бавен процес, при който адаптирането и интегрирането с чужди културни ценности не намаляват значението на националната културна идентичност и нейното запазване, напротив, процесът протича в две посоки: *запазване на културната идентичност и глобализация на ценностите*.

Глобализацията в съвременното общество създава предпоставки за взаимно изгодно сътрудничество и от тази тенденция се очакват гаранции за колективна сигурност. ”Това означава преди всичко да се извърши смяна на парадигмата в отношенията между хората в международен план и да се подкрепи една нова система от ценности с висок хуманен потенциал”.⁴⁵

Все повече организации вярват в значимостта на функциониращата система от споделени ценности и в компетентното лидерство на всички равнища в организационната йерархия. За съжаление, все още са малко организациите, които реално успяват да съгласуват дейностите, свързани с управленския процес и общуване,

⁴⁵ Цит. по К.Личева, Ценностни измерения на фирмения живот, Свищов, СА”Д.А.Ценов”, 2000, с.13.

и действителния смисъл на понятието организационна култура. Ето защо акцентираме върху значението на ценностите, насочваме вниманието към социалните промени в съзнанието и поведението на човешкия фактор, както и новите моменти и тенденции в управленското общуване, визирайки най-вече хуманистичната линия в управлението.

Колкото и стабилна да е културата във времето, настъпват преломни или кризисни моменти, когато е нужна преоценка на базисните ценностни ориентации. Промените могат да доведат до преосмисляне и създаване на нов начин на общуване и управление.

Нарастващата роля на културата и преди всичко на нейния основен елемент – ценностите - се дължи на необходимостта от сливане и адаптиране на ценностните системи във и между организациите. Значението на глоболизиращите се ценности е следствие от увеличената динамика, сложност и непредсказуемост на външната и вътрешна среда, с която се сблъскват организациите. Преодоляването на трудностите, натрупаният опит и споделянето на отговорността само затвърждават вече функциониращите основни ценностни характеристики на съответната организация. Ето защо външният натиск, конкуренцията и вътрешните промени водят до нарастване на важността на организационната култура. Това се дължи на факта, че споделените етични организационни ценности правят фирмата не само стабилна, но и приспособима, те спояват членовете, укрепват приемствеността и последователността в управленския процес, като осигуряват придържане към ясно определени и съгласувани цели.

Необходимостта от промяна и същевременно от запазване на стабилността в условията на все по-динамична външна среда налага задълбочено изследване на елементите на културата. Нейното измерване би могло да се осъществи при съществуването на диагностичен метод за определяне на основните културни ценности на организацията. Резултатите от подобно изследване ще внесат повече яснота за същността на ценностите и значението им за ефективността на управленското общуване. Ключът за определяне на организационната култура е идентифицирането на водещите ценности в социалните системи. Етичните ценности, като ключов елемент на културата, имат неоспорима роля в отношенията между ръководителите и подчинените, както и за устойчивостта на управленския процес, защото организационната култура се изразява в организационното поведение - как ръководството и служителите се отнасят помежду си, следват ценностни модели и действат в рамките на организацията.

1.2 Организационна култура и етични ценности

Въпросът за организационната култура и етичните ценности в условията на глоболизиращата се икономика на XXI век е с изключително важен статут от гледна точка на изграждането и усъвършенстването на новите социално-икономически отношения в обществото, дълбоките промени на мисленето в хуманитарна насока и формирането на нов тип управленски отношения, основани на споделените ценности между ръководителя и подчинените в организацията.

Променящата се социална среда обединява или противопоставя *етичните ценности*. Осъзнава се необходимостта да се търсят пътища за хармонично съжителство на индивидуалните и колективните интереси и все повече се залага на интелектуалния капитал. Старите начини на мислене и модели на поведение не са съвместими с новата реалност. В условията на ускорена глобализация бъдещето е по-актуално от миналото. По думите на „бащата на модерния мениджмънт”- Питър Дракър, „...ние се намираме в един от тези велики исторически периоди, които се появяват на всеки 200 или 300 години,когато хората не могат да разберат света, и когато миналото не е достатъчно да обясни бъдещето”.⁴⁶ Новата епоха изисква нови ценности и променен начин на живот, ново съзнание, нови отношения в социалната система. Като основен приоритет се налага необходимостта от *промяна, която да доближава градивните ценности от миналото и формиращите се ценности в динамичното настояще в единна система от споделени етични ценности, изградена върху хуманистична основа*. Необходимо е да се помирят ценностите на миналото и на бъдещето, да се открие начин да се живее и работи с тяхната противоречивост. Този труден, но необходим процес се утвърждава като водещ приоритет на *организационната култура*, защото ценностите са неин определящ компонент.

Ролята на ценностите в *управленското общуване* е неоспорима, защото именно те дават възможност за осъществяването на управленския процес по възможно най-ефективния и лесен начин. За да може да се общува еднозначно и без конфликти, участниците в управлението трябва да притежават ясна ценностна система и култура, заложена още във възпитанието извън организацията. Независимо за какво ниво

⁴⁶ Цит. по П.Дракър, Мениджмънт предизвикателствата през 21 век. Издателство „Класика и Стил”, 2000, с.15.

на общуване става въпрос (ръководител- ръководител, ръководител- подчинен или подчинен- подчинен), ценностите влияят за постигане на управленския успех.

Общуването е една от основните форми на съществуване, без която животът е немислим. Корените на общуването са в самата жизнена дейност на човека. Хората постоянно влизат в разнообразни контакти помежду си, разменят мнения, съвместно работят, съвместно прекарват свободното си време. Чрез общуването се реализира цяла система от жизнени отношения на човека. Ежедневието показва, че не всички хора умеят добре да общуват, но когато става въпрос за управленско общуване, трябва да се подчертае, че това е едно от най- важните умения, които ръководителят трябва да притежава. На практика по- голямата част от проблемите на управлението се свързват с общуването.

Чрез общуването ценностите придобиват действителна стойност и оказват влияние върху отделните индивиди и групи. По този начин взаимодействащите си страни постигат съгласие и социално единство. В организацията се формира ценностно единство, в което се реализират личните и общите цели. Общувайки пълноценно, групата функционира като морална общност, изградена върху основата на единна организационна ценностна система. Чрез нея трайно в съзнанието на всички членове се утвърждават споделени ценностни представи, за да се постигне етичен консенсус.

В *управленското общуване* процесите протичат съобразно преобладаващите в общността ценности. Чрез тях се разкриват не само характерът и спецификата на организационната култура, но и приоритетите, които следва фирменото управление. Организациите са средата, в която се срещат различни ценностни системи и необходимостта от оптимално доближаване на личните и колективни интереси е основа за ефективното управленско общуване. Определящ момент в общуването ръководител-подчинен е, че ”една не малка част от разочарованията на управляващите идва от това, че не си дават сметка за различните по характер и ценностна система подчинени”⁴⁷. В подкрепа на това твърдение е и мнението, че „в условията на глобализиращата се икономика през XXI в. ефективността на организациите зависи в много голяма степен от възможностите за адаптиране както на вътрешната организационна среда, така и на външната към културното многообразие и различие. Признаването на ценностното

⁴⁷ Цит. по К.Каменов, Управленски процес и мениджърско поведение, Издалелство „Абагар”, 2009, с.25.

разнообразие води до осъзнаване на различията между сътрудниците в организацията и може да се използва за избягване на загубите и за постигане на взаимни ползи”⁴⁸.

Ценностният дух на организацията се утвърждава от *организационната култура*. Тя удовлетворява жизнената необходимост от връзки между хората на основата на споделени етични ценности, които са основен културен елемент. Те са невидимия, дълбочинен пласт на културата, нейното ядро, около което се организират останалите елементи.

Въпросът за мястото на *етичните ценности* е важен, защото „наред с професионалните отношения, са налице и чисто човешки отношения, основани на моралните ценности”⁴⁹. Всеки участник в управленския процес се характеризира като индивидуалност не само със своята професионална подготовка, но и преди всичко като личност с определено поведение, подчинено на категории като морал, етика, съвест, разум, ценностна система. За ефективното управленско общуване са важни хармоничните отношения в организацията и съвместяването на ценностните системи. Отношенията между хората са предопределени от тяхната ценностна система, включваща изграждането им като личности и умението да общуват помежду си. „Всеки човек има строго определена ценностна система, формирана още от първите му съзнателни години до момента на оценяване на неговото поведение”⁵⁰. Както всеки човек притежава индивидуална ценностна система, така и организациите очертават своите фирмени ценности. Ето защо, както вече отбелязахме, от изключително значение за ефективността на управленското общуване е съвместяването на лични и колективни ценности, което може да се постигне чрез организационната култура.

Ценността е ключова категория във всички сфери на живота. Терминът е употребен и обоснован от мислителя на модерната европейска философия Кант. Понятията *морални ценности* и *ценностна система* се въвеждат първоначално в познавателната психология, за да се обясни поведението на различните хора при едни и същи обстоятелства. Социологическият подход към управлението извежда значението му за развитието на редица неикономически фактори като културни норми и ценности, психологическа мотивация за постижения. Откроява се значението на три фактора –

⁴⁸ Цит. по С.Карабелова, Управление и развитие на човешкия потенциал, Издалелство „Класика и стил”, 2004, с.70.

⁴⁹ Цит. по К.Каменов, Ситуации и поведение на човешкия фактор в управлението, Издалелство „Абагар”, 2006, с.23.

⁵⁰ Цит. по К.Каменов, Ситуации и поведение на човешкия фактор в управлението, Издалелство „Абагар”, 2006, с.18.

пазарна среда; индивидуални качества и психологически особености на отделната личност, и организационна култура, включваща ценности и образци на поведение.

Ценностите разкриват трайните предпочитания, отношения и действия на индивида и се явяват в ролята на регулатор на поведението.

Ценността е определящо понятие за човешката същност и поведение и нейната история се заражда с появата на човечеството. Бавното формиране на ценностната ориентация при хората бележи дългия път в развитието на човешкото съзнание. Значението на ценностите и тяхното формиране се дефинира по различен начин в зависимост от гледната точка: „ценностна система – формира се през целия човешки живот, но особено важни са първите години на семейно и обществено възпитание. *Ценностната система* е строго индивидуална за всеки човек и е пряко свързана с морала, етиката, съвестта и разума, от една страна, като продукти на възпитанието и от друга, като регулатори на отношенията между хората в групите и обществото.... Съвместяването на човешките дейности означава съвместяване на ценностни системи.”⁵¹ и „ценностната ориентация на човека като амалгама от преживяно, натрупано, формирано отношение към света и присъщите му компоненти е основната сила, която насочва неговите възжелания, мисли, чувства, страсти, постъпки и пр. В това отношение социалният и личностният живот, икономиката и политиката, семейството и училището, изкуството и религията, културата и науката, моралът и правото могат да бъдат разглеждани като съвкупности от ценности, създавани и пресявани във времето и йерархизирани по целенасочен или стихийен начин.”⁵²

Научната литература тълкува ценността като понятие, при което се акцентира на връзката между индивида и онова, което е от основно значение за него в живота му: „Ценност е всичко онова, което има стойност и значение за хората. Ценностите се основават във висока степен на религиозните, моралните и социалните предписания, изучавани в ранна възраст и видоизменящи се в процеса на личностния живот.”⁵³

Ценностите представляват *ръководни начала*, от които индивидите се водят, когато се сблъскват със ситуация, при която трябва да се направи избор. Те влияят върху избора на поведение на този, който взема решение, осъществяването на взетото решение в практиката и в неговата оценка. Говорейки за оценъчен компонент, навлизаме в същността на идеята за ценностите. Ценността може да бъде определена

⁵¹ Цит. по К.Каменов, Управленски процес и мениджърско поведение. СА”Д.А.Ценов”, Свищов, 2007, с.159.

⁵² Цит. по Л.Стойков, Фирмена култура и комуникация. УИ”Стопанство”, 1995, с.24.

⁵³ Пак там, с.24.

като „положителния елемент на всяка оценъчна дихотомия, т.е. важното от „важно/незначително”, красивото от „красиво/ грозно” и по-нататък: доброто, правилното, истинното, смисленото, нормалното, законното и др....Ценностите са намирали и намират израз в идеите на изкуството, науката, философията, морала и въобще – в насоката и съдържанието на мисленето и поведението ни... и ценността е „устойчиво убеждение”, че определен начин на поведение или статус на съществуване са персонално или социално по-добри от други, а ценностната система е устойчива организация на убеждения, отнасящи се до предпочитаеми поведения...”.⁵⁴

Ярки изразители на ценностите са човешките цели, насочени към удовлетворяване на потребностите. Без потребностите, към чието задоволяване са насочени, ценностите не могат да бъдат разбрани. Ценностите влияят върху потребностите и интересите на хората. Като ценност може да бъде класифицирано „всичко онова, което има стойност и значение за хората”⁵⁵. Можем да обобщим, че ценностите придават значимост на човешкото съществуване, а в организациите са изключително важен компонент на културата, влияещ върху баланса между човешки и функционални отношения.

Категорично определение за ценността в най - общ план или конкретно в организационен контекст е трудно да бъде дадено, защото динамично променящият се живот налага и промени в приоритетите на хората. Това поставя въпроса какви са водещите ценности в организационната култура и как да се открият най - важните ценностни характеристики в управленското общуване.

Анализирайки поведението на човешкия фактор, в научната литература се налага изводът, че етичните ценности са определящи за крайния успех, за удовлетвореността от труда, за професионалния престиж. Те се свързват с понятия като стойностно и значимо, а това е желаният краен резултат от всяка дейност. Трябва да се стремим, ако използваме израза на Питър Дракър, да управляваме заради резултатите. За да са полезни и стойностни резултатите, е нужно ефективно управленско общуване.

Ценностите обединяват членовете на организацията и ги приобщават към основните цели и задачи. Членовете на ефективните организации имат съзнание:

- че те са „най-добрите”;
- че и най-малката подробност в дейността им е важна;

⁵⁴ Цит. по М.Паунов, Организационно поведение, Издателство „Сиела”, 1998, с.187.

⁵⁵ Цит. по D.Costley and R. Todd. Human Relations in Organizations. The Free Press Publishing , 1987, p. 566.

- в значението на хората като личности;
- в превъзходното качество и обслужване;
- че повечето от членовете на организацията трябва да бъдат новатори;
- във важността на неформалността за поощряването на контактите и комуникациите;
- в признаването на важността на икономическия растеж и печалба⁵⁶.

Водещи сред етичните ценности в организационната култура са качества като: отговорност, търпимост, трудолюбие, отзивчивост, толерантност, инициативност, професионална чест и др. Организационната култура утвърждава ценностите в отношенията ръководител – подчинен, като по този начин въздейства положително върху ефективното управленско общуване.

Ръководителят поставя целите, напълно осъзнавайки своята изключителна отговорност за бъдещето на фирмата. Управляващият носи *отговорност* спрямо своите служители. В понятието отговорност се съдържа грижата за себе си, за другите и за фирмените цели. Обхваща се личният и общественият живот на хората във фирмата, както и миналото, настоящето и бъдещето на организацията. Отговорният ръководител трябва да управлява и организира колектива, познавайки ценностната система и ориентация на хората. „Ефективното ръководство се уповава на перфектното опознаване на всичко, което ентузиазира и мобилизира служителите и работниците – гордост, чувство за превъзходство, усещане за принадлежност; специфични достойнства на организацията: бързина на операциите, качество на обслужването, новаторство в технологиите, надеждност и сигурност на произведените продукти, добър имидж, популярност сред клиентите и партньорите и пр. Ценностите обединяват членовете на фирмата. Те ги приобщават към основните цели ...”⁵⁷ В това се състои ролята на етичните ценности като основен компонент на организационната култура за просперитета на фирмата. Ето защо основна отговорност на ръководителя е да утвърждава и обединява личните и колективните ценности. Една от основните функции на лидера на институцията е да разпространява и защитава ценностите. Дейността на преуспяващите фирми показва, че работещите в тях хора притежават не само съзнание за стойността на своята работа, но и притежават качества като енергичност, всеотдайност, реалистичност, отговорност. Ръководителят трябва да предаде своето

⁵⁶ Пак там, с.27.

⁵⁷ Цит. по Л.Стойков, Фирмена култура и комуникация. УИ”Стопанство”, 1995, с.26.

чувство за отговорност на служителите си. Той трябва да изрази какво поведение счита за подходящо в рамките на собствената си отговорност. Отговорността е управленско умение, което трябва да послужи като образец на поведение: „И най-прекрасните качества остават все пак латентни (скрити), ако не се използват за постигането на определени резултати. Задвижването на човешките общности за реализирането на обща цел е задължителен белег на управленското умение. Или както се казва в една древна мъдрост „Ако искаш да ръководиш добре хората, върви след тях”, т.е. винаги да се оставя усещането, че именно те са основната причина за успешното функциониране на нещата. И на всяка цена признание. Без него пресъхва мотивацията, прекъсва се полета на вдъхновението. И най-вече да чувствате движението на мисълта у своите сътрудници, като ги стимулирате да дават най-доброто от себе си”⁵⁸. Умението да се ръководи добре действително е изключителна отговорност: „Много е трудно да ръководиш другите добре. Основното в тази роля е да се постигне баланс между интересите на компанията и нуждите на служителите, клиентите и дори вашите собствени”⁵⁹. Ръководителят се намира в пресечната точка между нуждите на фирмата и нуждите на служителите, които намират своя обединяващ момент чрез интегриращата перспектива на организационната култура.

Всеки човек с ръководна функция би могъл да осъществи намеренията си само ако е ефективен в отношенията си с други хора. Той трябва да поеме отговорността за поддържането на определени взаимоотношения. „Този въпрос съдържа два момента. Първият е приемане на факта, че останалите са личности в същата степен, каквато си и ти. Те държат на нормалното човешко поведение. Това означава, че те също притежават своите силни страни, свой начин за постигане на резултати, свои ценности.”⁶⁰. Отговорността на взаимоотношенията включва взаимното опознаване, уважение и доверие: „Организациите вече не разчитат на силовите методи. Те залагат във все по-голяма степен на доверието. Това предполага, че между тях може да съществува взаимно разбирателство. Следователно, поемането на отговорността за поддържането на добри взаимоотношения е абсолютно необходимо. То е задължително.”⁶¹

Чувството за отговорност се утвърждава като основна ценностна характеристика на добрия ръководител. Нейното споделяне и делегиране на по-ниски нива естествено

⁵⁸ Цит. по Д.Панайотов, Психология на бизнеса. Издателство „Сиела”, 2001, с.204 -205.

⁵⁹ Цит. по М.Бъкингам и К.Кофман, Нарушете всички правила. Издателство „Класика и стил”, 2001, с.281.

⁶⁰ Цит. по П.Дракър, Мениджмънт предизвикателствата през XXI в. Издателство „Класика и стил”, 2000, с.180.

⁶¹ Пак там, с.184.

насочва вниманието към другата страна в управленските отношения – подчинените. В съвременните управленски отношения нямат място стереотипните консервативни разбирания, че на ръководителя трябва само безпрекословно да му се подчиняват. Демократичните тенденции в обществото отразяват промененото отношение на хората към работата. В професионалната реализация стават водещи възможностите за творческа изява, пълноценната мотивираност, моралната удовлетвореност, възможността да се изрази лично мнение. Тези нагласи изискват от ръководството съобразяване с всяка индивидуалност в колектива, а не само налагане на изисквания: „Съединението е сила. Ръководство, което се опитва да изтъкне своето превъзходство чрез политика на „разделяй и владей”, накрая свършва с разрушения на организацията. Реалната задача е да се координират усилията и да се насърчава целеустременост към задачите и да се използват способностите на всеки човек, за да се създаде динамичен и предан колектив, който ще функционира като единно цяло.”⁶²

Подчинените в съвременните организации вече изискват много повече от работата си. Традиционните стимули като заплата и работно време вече нямат предишното значение. Хората очакват работата, която изпълняват, да им дава идентичност и да осмисля живота им. Те очакват да бъдат признати като личности, да се изявяват, да спечелят престиж и уважение. На преден план излизат силните страни на личността, а слабите остават без значение (основна цел в мениджмънта). Новите приоритети налагат различно оценяване за силата на дадено работно място. Най-важната информация в това отношение свежда изискванията до дванадесет формулирани въпроса. Те подреждат основните елементи, които вълнуват подчинените и са необходими, за да ги задържат на работното място. Ето кои са те:

1. Зная ли какво се очаква от мен на работно ми място?
2. Разполагам ли с необходимите материали и оборудване, за да върша работата си добре?
3. Имам ли възможност на работното си място всеки ден да върша това, което мога най-добре?
4. Получавал ли съм признание или похвала за добре свършена работа през последните седем дни?

⁶² Цит. по С.Паркинсън, М.Рустоумджи и С.Сапр, Големите идеи в мениджмънта. Издателство „Хр.Ботев”, 1993, с.40.

5. Интересува ли се прекият ми началник или някой друг на работното ми място от мен като личност?
6. Насърчава ли някой на работното ми място моето развитие?
7. Имам ли чувството, че мнението ми е от значение на работното ми място?
8. Кара ли ме целта или мисията на компанията, в която работя, да имам чувството, че върша нещо значимо?
9. Стремят ли се колегите ми да работят качествено?
10. Имам ли най-добър приятел на работното си място?
11. Разговарял ли съм през последните шест месеца с някого за напредъка си?
12. Имам ли възможности да уча и да се развивам на работното си място?⁶³

Тези дванадесет въпроса са показателен критерий за превеса на чисто човешките емоционални изисквания на личността. Материалните стимули отстъпват пред духовните и подчинените желаят:

- осигуряване на удовлетворение от работата;
- чувство за постижение;
- нещо, с което да се гордеем;
- поставяне на цели; всеки път ,когато поставяте цел, трябва да сте уверен, че тя представлява по-високо стъпало в сравнение с досегашната дейност⁶⁴

Спечелването на уважение и себедоказването на работното място е дълъг процес, който налага на подчинения да прояви важна ценностна характеристика - *търпимост*. Тя се проявява в отношението към ръководителя, към колегите, към себе си.

Търпимостта към ръководителя изисква да се съобразяваме с ръководството и наложеното от него поведение, защото: ”ценностите се формулират от ръководството и се свеждат до целия персонал”⁶⁵ и „членовете на фирмата забелязват установената практика, характера на взаимоотношенията, личния пример на висшето ръководство и формират своето поведение така, че да се вмести в създадената представа. Те се

⁶³ Цит. по М.Бъкингам и К.Кофман, Нарушете всички правила. Издателство „Класика и стил”, 2001, с.31.

⁶⁴ Цит. по Как да управлявате отношенията между хората във фирмата. Издателство „Апис’90”, с.4-6.

⁶⁵ Цит. по К.Палешутски, Мениджмънт. Издателство ”Форчън”, 1991, с. 205.

стремят да променят поведението си по такъв начин, че ролята, която изпълняват, да бъде адекватна на установените норми и принципи във фирмата. Ръководната дейност става модел за подражание.⁶⁶

Проявявайки търпимост и тактика в отношението с ръководителя, подчиненият би общувал успешно и ефективно, постигайки съгласие по поставените въпроси. Основните изисквания за това са да опознае следните особености в стила на ръководителя:

- разберете какво очаква той;
- проучете предпочитанията, слабостите и предразсъдъците му;
- заинтересувайте се как предпочита да му се докладва;
- разберете как предпочита да работи;
- изберете най-подходящото време за разговори;
- подберете най-благоприятните обстоятелства за разговор;
- решете дали се нуждаете от подкрепа;
- не преминавайте към открита конфронтация;
- не го засипвайте с идеи;
- ако началникът ви предложи по-добра идея, признайте това и я приемете;
- ако не успеете да го убедите от първия път, спомнете си, че в края на краищата той е шефът;⁶⁷

При преодоляване на проблемите при работа отново се изисква търпимост. В случая особено важно е ефективното комуникиране, което изисква:

- редовно информирание на ръководителя;
- обясняване на причините за проблема;
- излагане на намеренията за понататъшни действия;
- търсене на мнението и съгласието на ръководителя; поемане на отговорности.

Спазването на тези препоръки не означава, че целта на подчинения трябва да е насочена само към това да се хареса на ръководителя си на всяка цена. Проявата на търпимост в отношенията между ръководството и подчинените създава добър социален климат, атмосфера на доверие. От изключително значение е усещането, че може да разчиташ на човека, с когото работиш, да си искрен и открит, да признаваш грешките

⁶⁶ Пак там, с. 207.

⁶⁷ Цит. по М. Армстронг, Преуспяващият мениджър. Издателство „Делфин прес“, 1993, с. 236-237.

си. Ръководителят не би се доверил на тези, които са го излъгали, затова откровеността е задължителна, както и лоялността. Подчиненият трябва да подкрепя своя ръководител като това не означава да се държи угоднически. За ефективно успешно общуване са важни максимите: „Предлагайте решения вместо да създавате проблеми... Началникът ви иска отговори, не въпроси.”⁶⁸

Подчиненият, проявяващ търпимост и съобразителност, осъзнава, че може да задоволи максимално личните си интереси само ако ги обедини с тези на ръководството. Това означава да направи своя ръководител възможно най- ефективен. ”В края на краищата най-добрата рецепта за нечий личен успех е да продължава да работи за шеф с успешна кариера.”⁶⁹ Необходимо е подчиненият да осъзнае, че не може и не бива да се опитва да променя своя ръководител: ”Работата на подчинените не е да преобразяват шефа Работата им се състои в това да дадат възможност на конкретния шеф да действа като уникална личност. А като личност всеки шеф си има свой собствен маниер, своя „добър език” и „лош език””⁷⁰ В научната литература, посветена на отношението на служителите към ръководителя, се налага мнението, че е необходимо да се познават силните и слабите страни на ръководителя и преди всичко да се създаде връзка, основана на доверие. Това означава никога да не подценяваме възможностите на своя ръководител, защото всеки човек е богат източник на скрити ценности. Стремещт на всяка съвременна компания е да открива тези ценности и в своите ръководители, и в своите служители, съобразявайки се с факта, че природата на всеки отделен човек е различна. Откриването и изявяването на ценностите във всеки отделен човек е обединяващия момент в общите усилия на хората, разкриващ нивото на функциониране на организационната култура.

След направените обобщения за връзката между ценности, култура и управленско общуване, се налагат следните изводи:

На първо място, хората да се възприемат като човешки същества, а не като ресурс и на индивидите да се предоставя свобода за развитие на пълния потенциал.

На второ място, да се създава подходящ социален климат, който да превръща работата в интересно и привлекателно занимание, както и хората да имат възможност да участват и влияят в живота на организацията.

⁶⁸ Пак там, с.239.

⁶⁹ Цит. по П.Дракър, Мениджмънт за бъдещето. Издателство „Карива”, 1997, с. 142.

⁷⁰ Пак там, с. 143.

На трето място, хората да се възприемат като уникални личности със свои потребности.

Придържането към ценностите оказва влияние върху ефективността на организацията и върху съдбата на хората. Въпрос на отговорност и професионална етика от страна на ръководството е следването на *етично-ценностен подход*, който да толерира както постигането на целите на организацията, така и задоволяване на индивидуалните потребности, защото „когато се говори за етика на организацията, се имат предвид етиката на нейното висше ръководство...”⁷¹. „Важно е да се прави разграничение между изповядваните ценности и фактическото поведение на ръководството и членовете на организацията....Освен това ръководството трябва да положи всички усилия, за да могат ценностите да се разберат, приемат и следват от всички в организацията чрез личен пример, чрез просвета и чрез настоятелно утвърждаване на определени модели на поведение”⁷².

Етичните ценности и норми са резултат от колективното творчество на хората и са свързани с историческия характер и социалните условия на живот в едно общество. Те се проявяват като социално-исторически характеристики на поведението.

Да се игнорира въпросът за ценностите, означава да се игнорира наличието на конфликти и проблеми в организацията и да се пречи за тяхното решаване. Приемането на въздействието на ценностите прави възможно изправянето пред конфликтите в съвременните организации:

- между индивидуализма и необходимостта от групово действие;
- между индивидуалната свобода и организационния контрол;
- между индивидуалните потребности и организационните изисквания.

Основна предпоставка за справяне с конфликтите и за повишаване на ефективността в организацията е организационната култура, чийто водещ компонент са ценностите.

Ценностите полагат основите на познанието, съхранено и предавано през поколения. Наличието на *етично-ценностни аспекти* в управленското общуване е особено важна предпоставка за неговата ефективност. В това се състои основната мисия на мениджмънта – непрекъснатата професионална работа за увеличаване на

⁷¹ Цит. по М.Андреева, Основи на управлението, Издателство „Стено”, 2003, с.80.

⁷² Цит. по М.Армстронг, Преуспяващият мениджър. Издателство „Делфин прес”, 1993, с.104.

личното и колективното благополучие, утвърждаване на хората като личности и тяхното непрекъснато усъвършенстване.

Ключов фактор за такъв успех е *организационната култура*, която не само предизвиква асоциации с доброто име, но и с начина, по който в продължение на десетилетия организацията оцелява. Тук се вплитат компоненти като модерна организация на труда, ефективно ръководство и общуване, приемственост в традициите, гъвкавост спрямо новите потребности и ценности. Става въпрос за пораждање и защита на общи ценности, социалнопсихологически методи за контрол, стимул, подкрепа. В този аспект като централен момент в организационната култура се открояват *съвместността, обединителността, колективността*.

Ценността, която се придава на междуличностните отношения и е основен компонент на организационната култура, се препоръчва като средство за подобряване на управленската ефективност. По този начин ефективно се използват човешките ресурси, разширява се участието, утвърждава се сътрудничеството, упълномощаването на служителите, демократичното вземане на решения, взаимодействието, влиянието на служителите върху съдбата на организацията, стимулира се откритостта, автентичността и честността. Чрез ценностите се утвърждават хуманистичните аспекти за начина, по който организациите трябва да третират своите членове. Това налага да се осъществи промяна, за да се постигне придържане към приетите и споделените етични ценности като основен елемент на организационната култура.

* * *

Необходимостта организациите и хората да намерят начин за съчетаване на индивидуални и колективни интереси, намира израз в установяването на *хуманистична линия в управлението и система от етични ценности*, породени от новите възгледи за хората в организацията. Тези променящи се ценности съответстват както на потребностите за ефективност на организациите, така и на индивидуалните потребности на хората за развитие. Променящите се етични ценности в управленското общуване са свързани с прехода във възгледите за човека и мястото му в съвременното общество. Променя се нагласата индивидите да се възприемат само с професионалните им възможности и се акцентира към възприемането им като цялостни личности. В отношенията между ръководителите и подчинените все повече се държи на доверието и неподправеността. Ценят се качества като творчество, готовност за риск, отговорност.

Различните мнения не са обект на съпротива, а на опит за разбиране и приемане на индивидуалностите. Стимулира се съпричастността и сътрудничеството, а управленският стил се стреми да бъде все повече демократичен, освободен, приятелски, неформален и открит, което не означава, че според ситуацията не се изисква твърдост, прямота и решителност.

Организационната култура оказва значително влияние върху поведението на човешкия фактор и ефективността на управленския процес. Тя е основна предпоставка за постигане на успех, но е трудно да бъде достигната, утвърдена и управлявана. Понеже се базира на предпоставки и убеждения кое е добро и правилно за организацията, тя представлява нещо като „*илюзорна*” концепция.