

ЕТИКА И КОМПЕТЕНТНОСТ В УПРАВЛЕНИЕТО¹

Гл. ас. д-р Елена Йорданова
Гл. ас. д-р Десислава Алексиева
Ас. д-р Йоана Петрова

Резюме

Целта на студията е да се дефинират основните теоретико-емпирични аспекти, свързани с мястото на етиката и компетентността в управлението. Във връзка с това основните **задачи** са да се проучи и да се определи значението на проблема, да се разкрият основните възможности, които дават етиката и компетентността за по-устойчив управленски процес и да се предложат идеи за ефективно прилагане на етичността и компетентността в организационното развитие. **Научноизследователската теза**, която се защитава, е свързана с възможността да се изградят добри управленски практики за въздействие върху поведението, основани на компетентност и етични отношения, като се използва адекватно обучение в етично поведение и се разработи подходящ етичен кодекс. Въз основа на изследването са постигнати следните основни **резултати**: теоретично са обобщени концептуални постановки за етиката и компетентността в съвременното управление, открити са ролята и значението на етичните отношения и компетентността за ефективното общуване в организациите, направени са препоръки за прилагане на добри управленски практики, създаващи благоприятен социално-психологически климат за работа.

Ключови думи: етика, етични отношения, компетентност, емоционална култура.

JEL: A13, Z13.

ETHICS AND COMPETENCE IN MANAGEMENT

Chief Assist. Prof. Elena Yordanova, Ph.D.
Chief Assist. Prof. Desislava Aleksieva, Ph.D.
Assist. Prof. Yoana Petrova, Ph.D.

Abstract

This study aims to define the principal theoretical and empirical aspects related to the position of ethics and competence in management. In this respect, the

¹ Участието на авторите е, както следва: гл. ас. д-р Елена Йорданова – резюме, увод, т. 1 / 1.1, 1.2., 1.3, т. 4, заключение; гл. ас. д-р Десислава Алексиева – т. 2 / 2.1., 2.2.; ас. д-р Йоана Петрова – т. 3 / 3.1., 3.2.

main **objectives** that we have set are: to research and define the significance of the problem; to outline the major possibilities provided by ethics and competence for the achievement of a more sustainable managerial process and to bring forward ideas for a more effective application of ethics and competence in organizational development. **The scientific and research thesis** that we aim to defend is related to the possibility for developing good managerial practices for influencing behaviour which are based on competence and ethical relationships by using adequate training in ethical behaviour and developing a suitable code of ethics. On the basis of the research, we have achieved the following principal **results**: we have theoretically summarized conceptual formulations of ethics and competence in contemporary management, we have outlined the role and significance of ethical relationships and competence for effective communication in organizations, and we have made recommendations for the application of good managerial practices creating a favourable socio-psychological work climate.

Keywords: ethics, ethical relationships, competence, emotional culture.

JEL: A13, Z13.

УВОД

Значението на етичното поведение за устойчивост на управленския процес на общинската администрация е безспорно. Новите тенденции в съвременното общество, от една страна, изискват адекватни на променената среда отношения и управленски подход в организацията, а от друга страна, всяка промяна, свързана с човешкия фактор, е стресова и постъпателна. Рисковите ситуации на динамичната работна среда пораждат необходимост от повече сигурност на работното място и доверие в екипа и ръководителя. Индивидите имат нужда да знаят, че работата ги удовлетворява и носи необходимото финансово възнаграждение. Наред с това се ценят чувството на отговорност, добре свършената работа, уважението за постиженията, лоялност и коректност между колегите. Живеещи в един изключително материален свят, хората имат нужда от духовни опорни точки както в личния, така и в професионалния живот. Когато хората от една организация имат усещането за общност, обединена от близки етични ценности, когато ръководителят е пример за етично отношение, тогава етичното поведение в организацията ще има определящо значение за управленския процес.

Обект на изследване са публичната администрация и бизнес администрацията.

Предмет на изследването са етиката и компетентността в управлението.

Целта на научното изследване е да се разкрие мястото на етиката и компетентността в управлението. Етиката и етичните принципи са изведени като основен приоритет в социалния и икономическия живот. На тази база се разработват Етични кодекси за поведение², разработват се стандарти за етично поведение, създават се комисии.

За постигане на основната цел на научното изследване е необходимо да се решат следните **задачи**:

1. Изследване на теоретико-методологичните аспекти на управлението чрез акцентирание на етиката и етичните принципи.
2. Представяне на концептуални практически аспекти на компетентността в управлението.
3. Обосноваване на значението на емоционалния климат в управлението.

Изследователската теза е свързана с възможността да се изградят добри управленски практики за въздействие върху поведението, основани на компетентност и етични отношения, като се използва адекватно обучение в етично поведение и се разработи подходящ етичен кодекс.

За решаването на изследователските задачи и постигането на поставената цел се използват системен подход, емпиричен подход, методът на анализа и синтеза, сравнителен метод, логическо описание, теоретичен анализ. Основно практическо приложение намира емпиричният инструментариум: наблюдение и анкетен метод. Използваните подходи и методи за изследване предоставят възможност за доказване правилността на формулираната теза.

1. Теоретико-методологични аспекти на етичното управление

1.1. Етика, етични ценности

Етиката предопределя избора на поведение и баланса между личния интерес и морала. Етичните отношения в организациите са основата за изграждане на всяка комуникация, свързана с осъществяване на дейности, процеси и стратегии. Пътят към успеха зависи от потенциала, мотивацията и ангажираността на служителите. Когато те са оценени и удовлетворени, равнището на отговорност се повишава и индивидуалните цели се доближават до организационните. Ръководството би трябвало да осъзнава, че външната реализация зависи от вътрешната мотивация като комплекс от

² Етични правила за поведение – понастоящем съществуват в 34 нормативни акта. За подробности вж. file:///C:/Users/User/Downloads/_DOKLAD_ETICHNI_STANDARTI_SHORT.pdf с. 3. /28.11.2016/

желание за развитие, себедоказване, отдаденост, мобилизиране и използване на личностния капацитет. Оценката на постиженията на служителите от страна на ръководството, възможността за развитие и усъвършенстване на професионалните умения и компетенции, добрият социално-психологически климат, условията за екипна работа, добронамереността, коректността, уважението, етичността са ключови фактори за постигане на ефективно управленско общуване и устойчив управленски процес.

Уменията за работа с хора са важни на всички управленски нива. Мениджърът да притежава чувство за дълг, справедливо отношение към хората, доверие, уважение, поддържането на добър социален климат. Всичко това са ценности, присъщи на етичния ръководител.

Етиката обединява морални принципи и ценности, въз основа на които се оценяват действията и постъпките на хората. Бизнес етиката включва правилата и принципите на поведение в бизнес организацията. Необходимо е, обществото на всички нива (семейство, организация, общност) да изгради единна и ясна представа за характеристиките на етичното поведение в съвременната социална среда. *Като етично би могло да се определи всяко поведение, което уважава и спазва общоприетите принципи и правила за поведение в бизнес организацията.* Неетично поведение е това, което ги нарушава. Тогава се появяват проблеми – етични казуси. Един от начините за тяхното избягване е изготвянето и приемането на етични стандарти. Основна отговорност за техния вид и характер носи ръководството на организацията. То трябва да балансира между интересите на организацията, служителите и обществото.

Освен етичните стандарти, други *фактори, които влияят върху етичното поведение*, са характерните черти на индивида, особено значение има личностната ценностна система, както и регулиращата функция на прилаганите наказания и поощрения. Значение също оказва нивото на конкурентност, а поведението се влияе от фирмената култура.

Етичните стандарти се кодифицират чрез етичните кодекси. Те посочват отговорностите на организацията и на нейните служители, както и очакваното от тях поведение. Разработването на общи правила за поведение насърчава етичните решения и действия на служителите. Заложените в кодекса правила следва да се спазват най-вече от висшето ръководство, защото примерът, който дават, може да има положително въздействие върху поведението на останалите служители.

Действията, насърчаващи етичното поведение, са насочени към изготвяне на ясен етичен кодекс, избиране на подходящи поощрения и наказания, приемане на обучение по етика, създаване на комисия по етичните въпроси, както и разрешаване на етични дилеми и конфликти.

Вземането на решения относно това кое е етично и кое не е, е свързано с критериите за класифициране на човешките действия като добри или лоши, правилни или неправилни. От времето на Аристотел до наши

дни съществуват множество теории за избор на етично поведение, най-разпространените от които са:

- *утилитарна теория* (теория на полезността) – обобщава, че моралната стойност на едно решение, действие или поведение се определя основно от неговата полезност. Основоположници на теорията са философите Джон Стюард Мил и Джеръми Бентъм. Според тях, ако въпросното деяние предизвиква чувство на удовлетворение сред повече хора, то е добро и правилно.
- *теория на правата* – всеки индивид има своите права и към него трябва да се отнасят с уважение и достойнство. Едно решение или действие може да се определи като етично, ако защитава правата на всички заинтересовани страни.
- *теория на справедливостта* – едно поведение е етично, ако спазва принципите на справедливостта, според Джон Роулс.

Бизнес етиката е прилагането на етиката в бизнеса. Извън договорите, законите и бизнес интересите, всички ние сме най-вече хора и членове на общество, което се гради на морални закони. Изборът на един бизнес да е етичен, е основа за съществуването му.

Сред основните фактори за успешно управление, основано на етиката, можем да открием (Томс, 2012):

- отдаденост – готовност да следваш етичната си преценка, да вземеш решение и да действаш;
- дисциплина и личен пример – лидерството е ключово умение на ръководителя да съветва, а не да командва, да разговаря приятелски, да създава обвързаност в екипа, да дава пример чрез етичното си поведение;
- постоянство – проява на еднакво желание за работа, мотивираност, задвижване на идеи и действия ежедневно;
- консистентност – единни действия, фокусирани върху дейността, ясно и точно следване на посоката;
- вземане на етични решения – бързото и адекватно вземане на решения трябва да е съчетано с тяхната качественост и етичност;
- инициативност – когато ръководителят е убеден в етичността на взетото решение, той трябва да го отстоява, да влага усилия;
- увереност в уменията и компетентностите както на отделната личност, така и на целия екип – увереността трябва да се свързва с трезва и реална преценка, основана на знание и опит;
- находчивост – успешните ръководители, освен знания, умения и компетентности, се доверяват и на интуицията и въображението си. Това дава възможност за развитие на потенциала, за разработване на нови идеи. Находчивостта е свързана и с това да знаете, че това, което правите, е правилно и етично;

- доверие – доверието, което ръководителят оказва на своите служители, се връща с доверието, което те имат към него;
- делегиране – делегирането е пряко свързано с доверието. Когато човек не може да поеме всички отговорности и дейности, решението е да се довери на екипа, да разпредели правилно задачите с оглед ефективно изпълнение на дейностите. Умението да се делегира е ключово.

Утвърждаването на основните етични правила за добро управление е свързано с целенасочена и дългосрочна стратегия. На първо място е необходимо установяване на хармонични и етични отношения и след това планиране на всички дейности. Ръководителите трябва да управляват с чувство за дълг и да имат благопристойно поведение, като се отнасят хуманно с хората. Ръководните постове трябва да се заемат от способни и достойни хора, а нарежданията трябва да са ясни, точни и етични. Редът, подготвеността и обучението, са от първостепенно значение за успеха, както и внимателния подбор на кадрите, ясната стратегия и високата мотивация. Важни ценностни характеристики са умереността, уважението, доверието, вдъхновяването чрез личен пример, единността и привързаността. Трябва да се поставят ясни приоритети, справедлива система за възнаграждение и поощрение. Ръководителят следва да притежава широка компетентност, съгласуваност в действията и последователност в решенията. За подобряване на резултатите и повече доверие е необходима система за взаимна сигурност между членовете на екипа. В организационната стратегия да се акцентира върху етични послания, възнаграждаване на добрите постижения, съгласуваност в действията, психологически и материални стимули, обвързване на етичността със съвестта, почтеността, достойнството и великодушието. Утвърждаването на етичните ценности в отношенията зависят от моралното влияние на ръководителя върху служителите чрез личен пример, човечност, справедливост, откровеност, балансираност в отношенията (Клиъри, 1999).

След изведените етични правила и направените разсъждения, биха могли да се обобщят някои важни насоки и препоръки за успешно управление и етични отношения:

- бъдете полезни на обществото и нека работата е в хармония с ценностите;
- залагайте на хората, не на стратегиите и анализирайте внимателно своите решения;
- поддържайте баланс в отношенията и общувайте внимателно, като давате за работата и колегите си най-доброто от себе си;
- подкрепяйте другите да израстват и наблегнете на подготовката и компетентността;
- накарайте служителите да се чувстват съпричастни, като ги поощрявате и ангажирате;

- поставяйте си реалистични цели, постъпвайте, както е редно и бъдете коректни, изграждайте доверие и бъдете честни (Тръмп, 2005).

Служители, които са оценени и удовлетворени, проявяват повече креативност³, етичност и отговорност.

1.2. Етика и етични ценности в общинската администрация

Преминаването от теоретичните постановки към конкретни действия и етично поведение е сложен процес. *Практическите изразители на връзката между етика и ценности са етичното обучение и етичният кодекс на организацията.*

Чрез *кодексите в общините* се налагат етични правила, решават се етични дилеми в административната дейност и се утвърждават норми на поведение. За общинските служители спазването на законови норми е част от ежедневната дейност, така че изискването за съблюдаване на стандартите за етично поведение не би трябвало да ги затрудни. Разликата в законовите разпоредби и етичните кодекси е свързана със самосъзнанието и преценката на хората от общината. Докато законите имат задължителен характер и не подлежат на интерпретиране, то съблюдаването на етичните норми е въпрос на вътрешен съзнателен избор.

Етичните кодекси са ценностен ориентир при избора на правилното поведение и същевременно регламентирана възможност за санкциониране при неетично поведение. Етичният кодекс очертава принципите на етично поведение, които се прилагат към цялата държавна администрация или само към местната община. Той съществува на две нива: *общ* (на ниво цялата държавна администрация) и *специфичен*, или вътрешен (на ниво община).

Етичните кодекси на служителите подобряват знанията и разбиранията им за стандартите и правилата на етично поведение, които се изискват от тях, и имат дисциплинарни и мотивационни функции.

Ролята на етичния кодекс в общинската администрация се изразява в мотивиране и направляване на поведението на общинските служители и създаване на база за наблюдение и оценка на поведението.

Етичният кодекс за поведение на общинските служители има за цел да съхрани общественото доверие в морала и професионализма на държавните служители, както и да повиши престижа на държавната служба.

³ По въпроса за значението на креативността в управленския процес за подробност вж. Петрова, Й. Способи за въздействие върху креативността в управленска среда. // Международна научна конференция „Икономическо благосъстояние чрез споделяне на знания” – 9-10 ноември, 2016, т. 3, Свищов, с. 262-267.

Според кодекса служителите са длъжни:

- да спазват принципите на законност, лоялност, честност, безпристрастност, политическа неутралност, отговорност, отчетност в служебната йерархия и пред обществото;
- да защитават интересите на общината, в която служат;
- да имат поведение, което не накърнява престижа на службата;
- при взаимоотношенията с гражданите да създават условия за равнопоставеност;
- да се отнасят любезно, възпитано, с уважение и разбиране;
- при взаимоотношение с колегите да се ръководят от принципите на лоялност, уважение и сътрудничество;
- да се отнасят с колегите си коректно, уважавайки тяхното мнение;
- да оказват съдействие на колегите си при изпълнение на служебните задължения;
- служителите на ръководна длъжност да дават пример с личното си поведение и чувство за отговорност.

Създаването и въвеждането на етичен кодекс изисква обучение. *Обучението е основен механизъм в етичната инфраструктура на общината.* Служителите трябва да бъдат обучавани в етично поведение. Те постъпват на работа като изградени личности със своя ценностна система, но етиката на професионално ниво изисква различни етични стандарти, с които служителят се запознава чрез обучение. Всяко административно звено има свои специфични етични правила и етични дилеми за решаване.

Основният критерий дали поведението в общинската администрация е етично или не, е съчетаването на обществения интерес с индивидуалните интереси. Това е възможно, ако в общинската администрация нивото на отговорност и самоотговорност е достатъчно високо, за да бъдат спазвани принципно държавните, обществените и личните приоритети. Тяхното определяне обаче е сложен процес, защото общинските служители работят в променящи се условия, които естествено извеждат на преден план нови ценности.

1.3. Фактори, оказващи влияние върху избора на етично поведение при управлението на общинската администрация

Сред факторите, които влияят в положителен аспект върху етичното поведение, можем да изброим:

- разработване на вътрешен етичен кодекс с ясно формулирани етични принципи и ценности на конкретната община;
- провеждане на обучение с цел формиране на етично поведение (семинари, тренинги, решаване на казуси за справяне с етични дилеми, усвояване на начини за вземане на етични решения и др.);

- демонстриране на етично поведение от страна на ръководителя;
- формиране на етична комисия или групи за решаване на етични проблеми;
- индивидуализиране на задачите с цел разгръщане на личностния потенциал;
- даване на поощрения, стимули, възнаграждения, възможност за израстване в кариерата и усъвършенстване;
- предоставяне на възможност за избор на най-целесъобразното решение в рамките на закона;
- разширяване на възможностите за общуване със специалисти по етика и психолози;
- контролиране на етичността при работата на общинските служители чрез оценяване;
- санкциониране на неетичното поведение;
- уважение, признание, удовлетворение и сигурност на работното място;
- справедливо третиране на всички служители чрез еднакъв подход от страна на ръководството;
- избягване на пристрастност, толериране, незачитане и неуважение;
- адекватно заплащане за положен труд;
- възнаграждение според образование, ефективност, опит, квалификация, компетентност.

В практиката действат и други фактори, които въздействат по положителен или отрицателен начин при формиране на етичното поведение на служителите в общинската администрация. Тяхното изследване е важно не само в теоретичен, но и в практически аспект за устойчивостта на управленския процес. Етичното поведение и управление предполагат, ръководството и служителите да притежават изградена стойностна ценностна система като личности и да развиват афинитет към нови етични ценности в общинската администрация.

Въвеждането на високи стандарти на етично поведение в общинската администрация включва *ефективно общуване* в няколко насоки:

- между ръководството и подчинените;
- между служителите в общината;
- между администрацията и гражданите.

Балансът между изброените нива на отношение и общуване е трудно постижим функциониращ етичен кодекс и обучение в етично поведение. Етичната насоченост в поведението на общинските служители се проявява в следването на утвърдените за организацията етични принципи и ценности. Присъствието на етични ценности и норми в дейността на общинската администрация е задължително, защото по този начин се изгражда *доверие* на всички нива.

В системата от принципи на администрацията етиката е определящ компонент, който гарантира добро управление, отговорност, резултатност на действията, развитие на система от организационни ценности.

След направените разсъждения можем да открием следните **изводи** при утвърждаване на етичното поведение в общините:

1. Изграждането на базови етични принципи се постига чрез образование, обучение и умения от страна на ръководството за ефективно общуване, избор на адекватен подход и стил на управление, изграждане на етичен кодекс, който да отговаря на спецификата на организацията. В тази насока в практиката *най-често се използва общоприетият етичен кодекс на държавните служители, без да се отчитат конкретните особености на дадената община*. Етичният кодекс на конкретната община трябва да отговаря на изискванията на определената професионална област и управленско ниво.

2. Съществуващите кодекси са повече в пожелателен и декларативен стил, отколкото с практически характер. Това е слабост и проблем в управлението на общините, защото етичното поведение не е вродено, а се придобива и възпитава през целия живот на индивидите в личен и професионален план.

3. Подборът на общинските служители е достатъчно прецизен по отношение на етичните критерии.

4. Етичните кодекси на общините трябва да създават дух на солидарност и хуманност. Основната мисия на общинския етичен кодекс следва да е по-скоро превантивна, отколкото санкционираща.

Изброените проблеми не намаляват значението на административната етика за тяхното решаване, за устойчивостта на управленския процес и европейското реализиране на българската публична администрация. Потребността от създаване на етични норми на поведение на работещите в публичния сектор е с изключително важно значение. Проблемите от административно-етичния спектър насочват нашето изследване към етично-ценностната насоченост на управлението и поведението в общините и очертават необходимостта от задълбочени проучвания в тази насока.

2. Концептуални практически аспекти на компетентността в управлението

2.1. Същност и елементи на компетентността

„**Компетентността**” като термин се използва широко и му се придават различни значения. Свързва се със знания, умения, показатели, правомощия.

В теорията се преплитат две групи схващания за термина „компетентност“ (Милков, 2011): едната е „тази на нормата (външно регулирана от Кодекса на труда, трудови закони, правилници, професионални характеристики) и тази на способността (вътрешно присъщи, вродени или придобити личностни предразположения и качества, даващи възможност за иновационна, творческа, евристична дейност)“.

Първото схващане се приема у нас от юристи, като Д. Димитров, Е. Къндева, Н. Арабаджийски. Те приемат компетентността като „система от правомощия, съвкупност от права и задължения от особен характер, предоставени на органа за осъществяване на държавна власт“ (Къндева, 2003). От една страна, това са границите, в които може да действа съответният държавен орган, а, от друга страна, това са въпросите по които може да се обръщат гражданите към администрацията и да изискват услуги. *Второто схващане* е присъщо за социологически, психологически, управленски теории, насочени към разкриване на човешкия потенциал и неговите отличителни характеристики. ***В тази насока ще бъдат и нашите изследвания.***

Компетентността като качество, присъщо на индивида, е смисълът, който се влага в английската дума „competence“. С изследване на понятията „компетентност“ и „компетенции“ са се занимавали много автори. Техните тълкувания са в различни насоки. Компетентността според М. Zwell е „устойчив набор от характеристики и черти, които определят изпълнението“. Той разглежда компетентността, като начин по който вършим работата, което е едно кумулативно качество и зависи от много параметри (М., 2000). А. Hondeghem и S. Veeck ги обобщават по следния начин (Hondeghem, 2010) (вж. табл. 1).

Обединяващото при изследването на компетентността и компетенциите може да се търси в следните насоки:

1. Същностната страна на компетентността е съвкупност, комбинация от лични качества, поведенчески умения, знания притежавани от лицето.

2. Компетентността е зависима от вътрешната мотивация и нагласа на личността за изпълнение на конкретна дейност и заемане на определена социална роля.

3. Отделяне на компетентността от компетенциите като нейни съставни части.

Последователят на Д. МакКлеланд, Р. Бояцис в мащабното си изследване през 1982 г. – „Компетентният мениджър: модел за ефективност“ приема, че поведенческата компетентност е „капацитетът на една личност да реализира работно поведение, което отговаря на изискванията на организационната среда и допринася за постигане на желаните резултати.“ (Boyatzis, 1982). Той свежда компетентността до индивидуални качества, които притежава личността, и до възможността за тяхното прилагане в

съответствие с политиката на организацията. Това схващане е характерно за американската доктрина.

Таблица 1

Определения на компетентност и компетенции

Автор	Определение
Boyatzis (1982)	Работната компетентност е основната характеристика на служителя (т.е. мотив, черта, умения, знания, аспекти на себе си, образ, социална роля), която води до ефективни и/или по-добри резултати в работата.
Spencer (1994)	Компетентност е комбинация от мотиви, черти, самостоятелни концепции, нагласи и ценности. Съдържанието на знания или когнитивни способности, поведение, всяка индивидуална характеристика, която може да бъде надеждно измерена или преброена и може да се докаже, за да се разграничат добрите от средните изпълнители.
Sparrow (1997)	Компетентността е поведенческо съдържание на хората, т.е. техните набори от модели на поведение, които са свързани с трудовото изпълнение и дават възможност да се разграничават добрите от средните изпълнители.
Woodruffe (2000)	Компетенциите са набор от моделите на поведение, осигуряващо състояние, при което функциите и задачите поставени като задължение, се изпълняват с компетентност.
Van Beirendonck (2009)	Компетенциите са наблюдаеми характеристики под формата на приложни знания или действителното поведение, които, по един или друг начин, са допринесли за успешното функциониране на определена роля или функция.

Британски изследователи (Voam и др.) разглеждат компетентността като мярка на възможностите и резултатите. В своята работа те прилагат подхода като възможност за измерване на определени качества. Този подход се използва при подбор на кадри, обучения, инструментариум за развитие на бизнес култура.

Компетентността е динамична, променлива величина, като характеристиките ѝ варират в зависимост от заеманата длъжност и съдържателната специфика на индивида. За нормално функциониране на организацията е необходимо, всеки да действа в границите на собствената си компетентност.

От ретроспективния преглед на табл. 1 е видно, че за един кратък период от своето обосноваване като самостоятелна категория до днес, понятието „компетентност” се обогатява, като според различни изследователи му се придава значение на: индивидуални характеристики; поведенчески аспекти; базови способности; модели на поведение.

Индивидуалните характеристики са свързани с личностния потенциал на индивида. Те определят неговите възможности за усвояване на новости, насоки на развитие.

Поведенческите аспекти са проявлението на индивидуалните характеристики, това, което се проявява в работния процес при изпълнението на различни дейности и задачи, в различни ситуации, при налагане на воля, вземане на решения, взаимодействие с лица и институции.

Базовите способности са минимумът от качества, необходими за справяне с конкретната длъжност. Това е сложно съчетание от индивидуални характеристики, поведенчески аспекти, придобити професионални знания и умения на индивида.

Моделът на поведение е рамката, в която се проявяват отделните компетентности на индивида и взаимодействието им с тези на останалите членове на екипа под влиянието на външни и вътрешни фактори. Това е **начинът** на справяне с възложената работа.

2.2. Управленски компетенции за изграждане на етични отношения

Управленската компетентност е от съществено значение за нормалното протичане на административния процес. Тя обединява в себе си множество компетенции. Елементите на управленската компетентност са зависими както от професионалната, така и от административната компетентност на субекта.

Изискванията към управленските кадри в публичната администрация са императивни, в повечето случаи не е възможно да се стигне до управленска длъжност, без да се извърви пътят в йерархията и да се натрупат и развият необходимите способности за упражняване на власт. Това предопределя и отпадането на политическия елемент в публичната администрация, характерно за новия публичен мениджмънт.

В литературата през времето съществува спор по същността на термините „компетентност” и „компетенция”. „Компетенцията е успешно проявено съчетание, съвкупност от знания, умения, нагласи и поведения на служителите за постигане на резултати (желани нива на представяне) в дадена професионална роля и в определена организация.” (Томов, 2010).

Важно е да се отбележи, че не е необходимо да има какви да е знания и умения, а подходящо съчетани, пригодни за определена ситуация. Трябва ни не най-високата квалификация, а най-успешната формула за

публичната администрация. В своето изследване Л. Милков приема схващането на F. Hartle, че компетенцията е характеристика на индивида, която се проявява, за да доведе до отлично изпълнение на работното място. Тя включва както „видими“ компетенции като знания и умения, също така и „скрити“ елементи – като отличителни черти и мотиви. (Милков, 2011).

Разделянето на компетенциите на видими и невидими е условно, когато става въпрос за публична администрация, където изискванията са строго детерминирани и императивни. Знанията и уменията са видими, тъй като те се доказват в работния процес. Без да притежаваш съответната квалификация и образование, не може да започнеш работа, а започнал веднъж, трябва ежедневно да доказваш наученото, като вземаш решения и поемаш отговорности за свършеното. Скритото, невидимото в компетенциите, е свързано с личностната нагласа и мотивация на индивида, това е отликата между чиновника–бюрократ и съвременния администратор.

В чуждестранната литература понятийният апарат е разделен на „компетентност“ и „компенции“, а в нашата по-актуално е понятието „компетентност“. Можем да приемем мнението на Л. Милков (Милков Л., 2011), че компетентността е рамката, в която съществуват и се проявяват компетенциите, или компетенциите са съдържанието на компетентността.

За да се анализира по-обстойно, компетентността може да се представи като сбор от елементи. Л. Спенсър (Георгиева, 2010) представя елементите на компетентността по следния начин (вж. фиг. 1):



Фигура 1. Елементи на компетентността

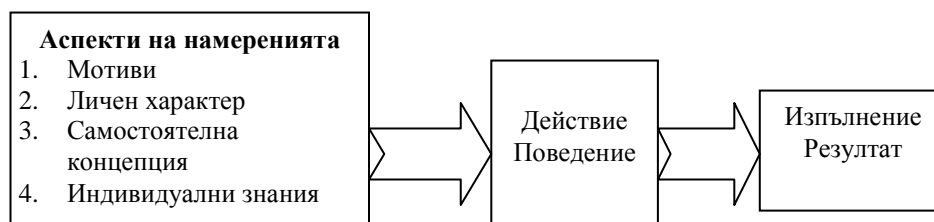
Разделянето на елементите тук е на две нива: **видими елементи:** умения и знания; **невидими елементи:** представа за собственото аз; отличителни черти; мотиви.

В най-горната част на пирамидата са **уменията**. Те са видимата, резултатната част на желаното изпълнение, която материализира поставената цел. **Знанията** са теорията, базата, необходима за постигане на умения. Пренасянето им в практиката и начинът, по който се постъпва, е стъпката, която ги превръща в качествени или не.

Към невидимите елементи се отнасят тези, които са свързани със самосъзнанието на човек като основна отличителна черта. За да се постигне ефективност в управленския процес, е важно, тя да се разглежда във вертикален и хоризонтален аспект (Каменов, 2004). **Представата за собственото „Аз“** е важна за успеваемостта, само ако е в реални граници, т.е. ако личността не се надценява или подценява, може да е полезна на себе си и на екипа. Под **отличителните черти** се имат предвид психологическите особености на индивида, тези, които са свързани с индивидуалността на личността, те зависят от типа характер, темперамента, навиците. **Мотивите**, като елемент на компетентността, са поставени на дъното на пирамидата. Те са абсолютно невидими и в същото време заемат най-широка част като първопричина за действие. Само една незадоволена потребност може да подтикне към активно поведение и постигане на съответната цел.

Представените елементи на компетентността са важни поради тяхната взаимобвързаност. Може невидимите елементи да са налице – има желание, отличителни черти, висока представа за собствено аз, но без знания няма да се постигнат умения, а е възможен и обратен вариант – има знания, прилагани са многократно в практиката, но липсва ли мотивация за работа, няма да има и резултат.

Елементите на компетентността са подредени по определен начин, взаимодействат си и се уравновесяват, но щом има поведение, действие, трябва да има и развитие, което от своя страна може да бъде възходящо или низходящо. Например Perbanas Surabaya, адаптирайки отделни компоненти на компетентността, я представя като процес (Surabaya, 2011) (вж. фиг. 2).



Фигура 2. Компоненти на компетентността

От Фигура 2 е видно, че компетентността, като съвкупност от мотиви, личен характер, самостоятелна концепция и индивидуални знания, е

сложен процес, който, съчетан с адекватно поведение, дава желания резултат. При направеното изследване и съпоставка виждаме, че компетентността е динамична категория, резултат от съчетание на сложни компоненти, създавани и развивани продължително време.

3. Емоционален климат в управлението

3.1. Емоционален климат – условие за ефективност

Успехът на съвременните организации в условията на динамични бизнес процеси в значителна степен се определя от прецизия и качествен подбор на човешки ресурси. Наличието на такива с високо равнище на потенциал, съчетаващ в себе си завидни личностни и професионални качества, е условие с първостепенно значение за ефективно функциониране. Проявата на активност, творчество и креативност от страна на отделните субекти не се дължи единствено на материални стимули. Причината за подобно виждане се дължи на факта, че субектите се влияят от редица социални фактори като равнище на комуникация, доверие, сътрудничество, междуличностни отношения, сред които особено място заема емоционалният климат. Пренебрегването на необходимостта от поддържането на балансиран емоционален климат е сериозен пропуск в управлението на организациите, който в бъдеще би могъл да даде особено отражение върху развитието и равнището им на ефективност.

Могат да бъдат синтезирани следните характерни особености, които са присъщи за емоционалния климат и вчастност за балансирания такъв:

- *емоционалният климат* е показател при изготвянето на оценка за равнището на комуникация в организациите, планирането на целите и тяхното своевременно изпълнение;
- чрез него се предоставя възможност за проследяване различията в мненията на отделните субекти и тяхното своевременно изглаждане, в противен случай те биха се превърнали в аргумент за развитието на конфликти и противоречия;
- установява се степента на ангажираност на отделните участници, равнището им на автмотивация и необходимостта от прилагане на външни стимули;
- чрез *емоционалния климат* се идентифицира равнището на ефективност при внедряване на различни промени – лидерски стил, организация на работа, условия на труд, реструктуриране и т.н.;
- *балансираният емоционален климат* създава позитивна работна атмосфера и комфорт при изпълнение на дейностите от страна на персонала;

➤ *балансираният емоционален климат* оказва особено влияние върху самочувствието на отделните субекти, а това от своя страна създава благодатна почва за проявата на инициативност, творчество и креативност;

➤ при *балансиран емоционален климат* по-лесно се вземат съвместни решения, утвърждават се ценности като доверие, сътрудничество, сплотеност и екипност, които пък от своя страна съдействат за повишаване равнището на организационна ефективност;

➤ проявата на етично поведение (Йорданова, 2011, с. 221-249.) от страна на отделните субекти е предпоставка за създаването на *балансиран емоционален климат*.

В случай че стремежът на съвременните организации не е насочен към поддържането на такъв тип климат, често се наблюдава *небалансиран (негативен)* или *неутрален емоционален климат*. Като важна особеност е необходимо да се посочи, че последните са по-често срещани в различните типове общности. Причината за подобно твърдение е продиктувана от факта, че поддържането на балансиран емоционален климат е сериозно предизвикателство както за отделните участници, така и за ръководителя. При *небалансирания (негативен) емоционален климат* могат да бъдат забелязани бурно изразяване на отрицателни емоции, словесни атаки, сблъсъци, конфликти, противоречия. Счита се, че причините за неговото възникване могат да бъдат обособени в две основни групи, които се намират в тясна връзка и обусловеност. Първата група има социално-психологически характер. В нея се включват мощното его и произтичащият от него нарцисизъм (Фройд, 2013). Често тази група е предпоставка за възникване на втората група. Последната има ясно изразена материална насоченост. Тя обхваща непрекъснатия стремеж за трупане на материални облаги и пораждащата се от това конкуренция. Макар и рядко, е възможно, едната група причини да съществува без наличието на другата. Тези две групи причини в значителна степен ограничават вземането на адекватни управленски решения във връзка с дадени проблемни ситуации. В такъв случай намесата на ръководителя е повече от необходима.

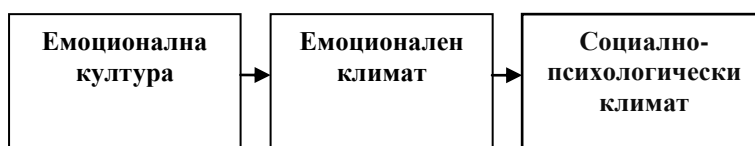
Неутрален емоционален климат се наблюдава в организации, чиито отношения се простират единствено до професионалната ангажираност на отделните субекти. В някои случаи неутралният емоционален климат може да се тълкува като липса на интерес от страна на индивидите, а в други – като правило или изградена култура в съответните организации. Вероятността за евентуални конфликти и противоречия при неутрален емоционален климат е значително по-малка. От друга страна, наличието на такъв тип климат ограничава възможността да бъде проследено отношението на субектите относно протичащите процеси.

Балансираният емоционален климат е предпоставка за разширяване системата на съдеятелите с позитивно действие⁴. Респективно небалансираният такъв може да се тълкува като условие за нарастване системите на съдеятелите с негативно и неутрално действие (в т.ч. имащи и нямащи пряка връзка с крайния резултат). В различни по характер ситуации неутралният емоционален климат може да се превърне в предпоставка за разширяване четирите подсистеми на съдеятелството. Коя от последните ще увеличи или намали своя обхват, се определя от степента на *емоционално заразяване*. При него се наблюдава „как емоциите се предават между хората посредством социалното взаимодействие и как този процес може да оказва влияние върху динамиката на това взаимодействие” (Hennig-Thurau, 2006). В конкретния случай се имат предвид субекти, които са силно чувствителни по отношение на невербалните сигнали – позата на тялото, интонацията на гласа, промяната в погледа, тонусът, настроението и т.н. Ефектът от емоционалното заразяване се характеризира с различна времева продължителност при отделните индивиди. Съществуват ситуации, в които емоционалното заразяване се осъществява чрез емоционална манипулация (Карастоянов, 2012). Последната може да се дефинира като процес на преувеличаване (акцентирание) или прикриване на определени факти с цел оказване на въздействие върху поведението на определени субекти. „Последните са изправени пред дилемата, дали да направят компромис с вътрешните си убеждения, поради външно влияние или натиск и това да доведе до емоционален дискомфорт, или да отстояват етиката си, което да провокира морална удовлетвореност” (Йорданова, 2011). Коя от описаните ситуации ще възникне, в значителна степен се определя от равнището на самоконтрол, което са развили отделните субекти. Описаните процеси – *емоционално заразяване* и *емоционална манипулация* – дават основание да се твърди, че съществува двупосочност на връзката между *емоционалния климат* и *съдеятелската среда*. В единия случай се има предвид горепосочената ситуация, при която емоционалният климат е предпоставка за разширяване или ограничаване подсистемите на различните типове съдеятелители. От друга страна, съдеятелската среда в организациите е тази, която трябва да положи основите за изграждането на балансиран (позитивен) емоционален климат.

⁴ В специализираната литература различните системи на подсъдеятелите с позитивно, негативно действие и неутралните (в т.ч. имащи и нямащи пряка връзка с крайния резултат) са разгледани от *К. Каменов*. Разгледани като съвкупност, те образуват структура на системата на съдеятелството. **За подробности Каменов, К.** Къде се крие социалният ни потенциал – управленски поглед. АИ „Ценов”, Свищов, 2012, с. 97 - 100.; **Каменов, К.** Себепознаването и съдеятелството – основа за професионален и управленски успех. Велико Търново, Фабер, 2013, с. 26 – 29.

3.2. Връзката емоционална култура – емоционален климат – социалнопсихологически климат

Всяка личност е носител на определен *емоционален потенциал*, който в известна степен се определя от пола, възрастта, възпитанието, образованието и семейната среда. Той оказва влияние върху социалните, нравствените и интелектуалните качества на индивидите. Емоционалният потенциал се моделира в *емоционална култура*. Като нейна характерна особеност може да бъде посочено, че тя съдейства за изграждането на уникални поведенчески модели, рефлектиращи върху емоционалния климат в организациите, а това от своя страна дава отражение върху социалнопсихологическия климат. В тази връзка емоционалният климат в организациите и в частност емоционалната култура на отделните субекти изпълняват ролята на предпоставки за формирането на социалнопсихологически климат. Направените разсъждения могат да бъдат онагледени визуално по следния начин:



Фигура 3. Връзката „емоционална култура – емоционален климат – социалнопсихологически климат”

Емоционалният климат е част от социалнопсихологическия климат. Поради тази причина *той представлява по-тясно понятие, в чийто епицентър или обхват се включват преобладаващите емоции към момента, които прерастват в емоционални взаимоотношения и са характерни за конкретната ситуация*. За разлика от него „социалнопсихологическият климат може да се дефинира в най-тесен смисъл като господстващ тип взаимоотношения между членовете на групата, в това число и с ръководителя във връзка със съвместната дейност” (Джонев, 1990). Разликата между тези два типа климат е, че в емоционалния се включват взаимоотношения с временен характер, докато в социалнопсихологическия се включват утвърдените вече такива, които имат относително постоянен характер. Балансираният емоционален климат е краен продукт от съзнателно и целенасочено изграждане на професионални отношения. При него не се наблюдава ескалиране или изостряне на емоции от двете крайности (Грошев, 2012, с. 102-104; Andries, 2011, pp. 30-35; Fredrickson, 2001). Това дава основание да се твърди, че той представлява залог за успеха на организациите.

С цел идентифициране особеностите на двата типа климат – *емоционален и социалнопсихологически* – е от особено значение да се наблюдават господстващите *междупersonностни отношения* в организациите. Необходимо е, тяхната природа да се изследва детайлно, тъй като притежават способността да променят утвърдения емоционален климат, регулират социалния такъв и създават благоприятна атмосфера за разгръщане на личностния потенциал на всеки един от участниците. С цел хармонизиране на междупersonностните отношения е важно да се установи начинът на общуване между субектите. Чрез общуването отделната личност оформя в съзнанието си представа за околните и това определя отношението ѝ към тях. Този процес се нарича *междупersonностно възприемане* (Андреева, 2007, с. 222 – 227). Той дава възможност на възприемащата личност да направи преценка на потенциала, потребностите и мотивацията на другите около нея. Междупersonностното възприемане започва с анализиране външния вид на срещуположната личност, нейната култура, реакции и модел на поведение. Първото впечатление, което се изгражда, образува филтър, през който преминава новопостъпилата информация. Натрупването ѝ около него е известно като ефект на ореола (Панайотов, 2013, с. 166 – 167). В тази ситуация се приписват качества на оценяваната личност, които не отговарят на нейната същност. Изгражда се образ, в който не присъстват отрицателни такива. Погрешно адресираните положителни качества са вид заблуда, свързана с неточна първоначална преценка на съответната личност.

Съществуват ситуации, в които се подценяват характерът и значението на обстоятелствата, а вниманието се насочва върху личностните качества като причина за проявата на определено поведение. Това явление е известно като фундаментална атрибутивна грешка (Андреева, Л., 2007 с. 60 – 61). При него цялата отговорност се приписва на отделната личност, без да се вземат под внимание особеностите на ситуацията.

Понякога е необходимо, отделната личност да избягва влиянието на собствените си убеждения по отношение на останалите членове в колектива, тъй като те са породени от определени междупersonностни взаимодействия. Те замъгляват съзнанието, като по този начин рефлектират върху поведението ѝ и отношенията с останалите участници.

Междупersonностните отношения в организациите до голяма степен зависят от ръководителя. Чрез поведението си той оказва въздействие върху тях. Неговите усилия трябва да бъдат съсредоточени върху създаването на благоприятна социална атмосфера и сътрудничество. При наличието на такава всички участници печелят. Това е най-ефикасният начин за постигане на общите цели. При възникване на недоразумения и противоречия той трябва да се стреми да бъде безпристрастен и максимално справедлив. Спазвайки тези правила, ръководителят би могъл да предотврати появата на множество противоречия и конфликти.

Оказвайки влияние върху емоционалния и социалнопсихологическия климат, междупersonностните отношения рефлектират върху групите в

организациите. Промяната се изразява в равнището на ефективност на този тип общност в процеса на работа.

При балансирани междуличностни отношения се наблюдава добро равнище на комуникация и взаимодействие между отделните членове. С цел изпълнение на общите цели и задачи се разпределя тежестта от служебни задължения. По този начин всеки участник е ангажиран и се създава чувство на значимост. Освен това се отправят различни предложения по отношение на начините и средствата за постигане на целите. Обменят се идеи и опит, които подлежат на обсъждане и приемане на оптимален вариант. Придобиват се качества като толерантност, коректност, съдържаност, проява на компромиси, гъвкавост, приспособимост и др.

За разлика от балансирани междуличностни отношения, небалансирани такива се дължат на факта, че всяка личност е различна и като такава тя е носител на индивидуални особености, характер, темперамент, предпочитания, потребности, мотивация и ценностна система. Последните могат да се отличават от предпочитанията на останалите субекти и това да доведе до появата на противоречия и конфликти, нарушаващи груповата ефективност. Съществуват ситуации, в които конфликтите балансират (изглаждат) междуличностните отношения. По този начин се наблюдават благоприятни последици от тяхното проявление. Ясното и аргументирано изразяване на различни гледни точки съдейства за проява на разбиране, емпатия, компромиси и изграждане на идеи за съвместни перспективи.

Усилията на отделните субекти трябва да бъдат насочени към изграждането и запазването на балансирани междуличностни отношения. Пътят към постигането на такива се свързва с провеждането на дискусии с цел преодоляване на проблемите в зародиш, формиране на групово самосъзнание и спазване на определени етични правила и принципи. Това от своя страна е начин за постигане не само на групова ефективност, а и на организационна.

В заключение може да се обобщи, че връзката между емоционалната култура на субектите, емоционалния климат и социалнопсихологическия климат е актуален, сложен и деликатен проблем, които присъства в практиката на организациите. От особено значение е да се отбележи, че тя подлежи на моделиране, тъй като влияние оказват редица фактори, свързани с отделните субекти, а именно характер, индивидуални особености, възпитание, образование, култура и т.н. Във връзка с това се утвърждава идеята за необходимостта от прилагането на редица мерки от страна на ръководителя с цел създаването на балансиран емоционален климат като проява на проницаелност по отношение емоционалните потребности на отделните субекти, изграждане на положителна обратна връзка между ръководител и подчинен, насърчаване израстването в йерархията на организациите и стремеж към екипност при извършваната работа.

4. Етичност и компетентност в управлението – необходими промени, насоки за усъвършенстване, основни изводи

След емпирично тестване на изведените теоретични постановки можем да открием следните *препоръки*, като необходими промени и насоки за усъвършенстване, към общинското ръководство:

- запознаване на служителите с общия етичен кодекс на сферата, в която работят още при постъпване на работа;
- по-добро познаване на вътрешния етичен кодекс;
- разграничаване на етичния кодекс на конкретната община;
- създаване на етична комисия в общината;
- по-добро познаване на организационните етични ценности;
- провеждане на обучение по етика в общината;
- участие на ръководство и служители в етични инициативи;
- намаляване на етичния дефицит в общинската администрация;
- по-близко и ефективно общуване между ръководство и служителите в общината по въпроси, касаещи и двете страни;
- удовлетворяване желанието на служителите за повече признание;
- взаимни усилия при решаване на етични дилеми и желание за съдействие от страна на ръководството и служителите;
- санкции при установяване на неетично поведение в организацията и др.

Основни изводи

Етиката е важен компонент от управлението на организацията. Тя е в основата на доброто поведение. Етичните ръководители се стремят да осигурят справедливост и ефективност в рамките на добрите управленски практики. Пълноценно функциониращите етични ценности в управлението са решаващ фактор за ефективно управленско общуване и устойчив управленски процес.

Компетентността и компетенциите в управлението създават нов компетентностен модел, основан на знание и етични отношения. Управлението се извършва, като се работи в общ и обществен интерес, на база етични отношения и принципи.

Връзката „емоционална култура – емоционален климат – социално-психологически климат” е с особена значимост за постигането на устойчив управленски процес. Поради тази причина ролята на ръководителя за утвърждаването на балансирана връзка между посочените елементи се определя като изключително важна. Ръководителите на съвременните организации е необходимо да притежават високо равнище на емоционална култура с цел разграничаване различните емоции сред своите подчинени, преосмисляне на своите собствени, прилагане адекватни на ситуацията подходи, осъществяване на пълноценна комуникация със служителите от

по нисшите равнища, проявяване на емоционална устойчивост, упражняване на контрол и самоконтрол.

Според дадените в анкетното проучване отговори етиката има следното значение за устойчивостта на управленския процес в общинската администрация:

- има водеща роля в борбата с корупцията в общинската администрация и утвърждава определящото значение на човешкия фактор в организацията;
- насочва вниманието към етичността и ценностите при създаване на дългосрочните стратегии на организациите;
- изгражда етична основа в отношенията управляващ–управляван, което се изразява в установяване на демократични, хуманни, градивни и позитивни взаимоотношения между ръководител и подчинен;
- спомага за разрешаването на етични дилеми;
- създава психологически и организационни предпоставки за ефективен управленски процес;
- търси синхрон между различните ценностни системи на отделните членове на организацията;
- балансира между поведението на хората, индивидуалните и колективни етични ценности и крайните резултати;
- акцентира върху отговорността на ръководителя за етичните отношения в организацията.

Положителна тенденция, която се открие в проучването, е превесът на етичните взаимоотношения в изследваните общини. Респондентите, с които бе проведено анкетното проучване, споделят мнението, че екипът, в който работят, е от първостепенно значение.

Компетентността в управлението се свързва както с права и задължения, така и с умение и способност за тяхното прилагане. Компетентността се проявява в управленския процес, посредством длъжностно поведение. Развитието на компетентността във времето минава от индивидуална характеристика до модел на поведение, който е наложителен в новата публична администрация.

Проявленията на компетентността в управленската практика са динамични и променливи. Те са зависими от мястото в организационната структура и стратегията на администрацията.

Проявата на етично поведение от страна на отделните субекти е предпоставка за създаването на балансиран емоционален климат.

Заклучение

Етиката е важен компонент от управлението на организацията. Тя е в основата на доброто поведение. Етичните ръководители се стремят да осигурят справедливост и ефективност в рамките на добрите управленски

практики. Компетентностният подход разкрива един нов ресурс в управлението, този на знанието и личните умения за достигане на високоефективна и резултатна дейност на администратора професионалист. Развитието, основано на компетентност, се разглежда като средство за постигане на конкурентно предимство. Необходимо е, ръководителите на съвременните организации да разграничават различните емоции сред своите подчинени, да преосмислят своите собствени, да прилагат адекватни на ситуациите подходи, да осъществяват пълноценна комуникация със служителите от по-нисшите равнища, да проявяват емоционална устойчивост, да упражняват контрол и самоконтрол. Можем да обобщим, че емоционалната култура е специфичен тип компетентност и същевременно поведенчески модел, съдействащ за поддържането на устойчив управленски процес и етични взаимоотношения.

Използвани източници (References)

- Андреева, Л. (с. 60 – 61, 222 – 227, 2007). *Социално познание и междуличностно взаимодействие*. София: УИ „Св. Климент Охридски”.
- Георгиева, Е, Хубенова, Г., Падалски, Д. (2010) Методика за разработване на компетентностен модел, София.
- Голман, Д. (2011). *Емоционалната интелигентност*. София: Изток – Запад.
- Грискам, К. (1996). *Лекуване на емоциите. (Събуждане на безстрашния Аз)*. София: Гуторанов и Син.
- Грошев, И. М. (XXX, 2012, N 9-10). *Културно пространство на организация: емоционална среда. Проблеми теория и практики на управление (Москва)*, 102-104.
- Джонев, С. (1990). *Стратегии на ръководителя в междуличностните отношения*. София: НАУКА И ИЗКУСТВО.
- Йорданова, Е. (CXIV/2011). *Етика и поведение при управление на организацията. Годишник на СА „Д. А. Ценов” – Свищов*, стр. 221-249.
- Каменов, К. (2012) *Къде се крие социалният ни потенциал–управленски поглед*. Свищов: АИ „Ценов”.
- Каменов, К. (2004) *Основи на управлението*, В. Търново.
- Каменов, К. (2009). *Управленски процес и мениджърско поведение*. Велико Търново: „АБАГАР”.
- Каменов, К. (2013). *Себепознаването и съдействието – основа за професионален и управленски успех*. Велико Търново: Фабер.
- Каменов, К. (3/2011). *Моделираща среда и човешки потенциал. Електронно списание „Диалог”*, стр. 20.
- Карастоянов, Г. (2012). *Психология на преднамереното влияние*. София: „Изток-Запад”.

- Коломински, Я. (1989). *Човекът – психология*. София: НАРОДНА ПРОСВЕТА.
- Клиъри, Т. (1999) Пътят на воините. Кодексът на владетелите, София: Фокус, с. 17-110.
- Къндева, Е. (2003) Публична администрация, София.
- Манчева, Р. (2005). *Конфликти и конфликтно поведение*. Благоевград: УИ „Неофит Рилски”.
- Милков, Л. (2011) Компетентност и компетенциите на студентите като фактор за изграждане на готовност за труд в системата „публична администрация//Икономически алтернативи, № 2.
- Минчев, Б. (2008). *Обща психология*. София: Сиела.
- Панайотов, Д. (с. 166 – 167, 2013). *Организационно поведение (Новите парадигми за човешко развитие)*. София: Издателство на Нов български университет.
- Паунов, М. (2012). *Организационна култура*. София: ИЗДАТЕЛСКИ КОМПЛЕКС - УНСС.
- Томов, Т. (2010) Разработване на компетентностни модели или какво поведение е необходимо за успешно трудово представяне//ИК „Труд и право”, № 10.
- Томс, Ж., Козарова, П. (2012) Основи на успешния бизнес, София: Сиела, с. 133-194.
- Тръмп, Д. (2005). Пътят към успеха, София: „Изток-Запад”, с. 18-243.
- Фройд, З. (2013). *Лекции за въведение в психоанализа*. София: ИК „Колибри”.
- Шапиро, Л. (1999). *Как да възпитаваме дете с висок емоционален коефициент*. ЖАР.
- Andries, A. M. (December 2011, Vol. 11). Positive And Negative Emotions Within The Organizational Context. *Global Journal of Human Social Science*, 30-35.
- Fredrickson, B. L. (2001, Vol. 56, № 3). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology. *American Psychological Association*, 219-224.
- Hennig-Thurau, T. G. (Vol 70, July 2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 59.
- Boyatzis, R. E. (1982) The Competent manager: A model for effective performance. New York: John Wiley&Sons
- Hondeghem, A., Beeck, S. (2010) Managing competencies in government: state of the art practices and issues at Stake for the future// Leuven.
- Surabaya, P. (2011) The design of Spencer generic competency as a model for banking supervisors position specification in Surabaya// Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura Volume 14, No. 3, December
- Zwell, Mihael, (2000) Creating a Competence, New York.
file:///C:/Users/User/Downloads/_DOKLAD_ETICHNI_STANDARTI_SHORT.pdf_.pdf