**Административна култура -същност. Измерване и управление**

 **Увод**

 Административната култура е елемент от цялостното управление на организацията в публичния сектор. Тя е и едновременно обект на изследване от страна на изследователите на реформата в публичния сектор, поради факта, че:

* тя има съществено значение за функциониране на административния сектор, поради вътрешните правила, които налага.
* поради всеобхватността и съдържанието си;
* поради отражението върху административната промяна и развитието на организациите в публичния сектор и пр.

 Обект и цел на настоящата курсова работа ще бъде анализ на спецификата и същността на административната култура като елемент на управлението на организациите в публичния сектор.

**1. Същност на административната култура**

Отделните автори дават различни определения за същността на административната култура, като тук ще се представят някои от най- популярните такива:

 - тя представлява “системата на общите и колективно възприети значения, валидни за дадена група към определен момент” и “източникът на символите, етиката, отношенията, ритуалите и митовете” в организацията.

 - “сума от общото или споделеното познание на екипа от хора, което развива способността й да предоставя добри услуги и да извършва своите вътрешни действия”.

 - “образци на споделяните ценности и на изповядваните вярвания, които помагат на хората да разбират функциите на организацията и по този начин да възприемат норми за поведение в организационната структура”.

 В научната специализирана литература не се среща общоприето теоретично разбиране за понятията етос, ценност, етика и поведение. Тези четири компонента се считат за основни при определяне на понятието за административната култура.

Понятието етос означава съвкупността от идеали, които формират общата култура на служителите в публичната администрация.

За ефективността на администрацията от значение е и политическата култура на органите на държавна власт. Политическата култура се превръща в една от основните парадигми на политическата наука.

За ефективността на администрацията от значение е и културата на поведение на органите на държавна власт и на ръководните служители в публичната администрация към подчинените им служители.

В специализираната литература последната се свързва с моралната култура, която по дефиниция има ценностен характер и е неотделима от човека и неговите интереси, от свободата и индивидуалната му мотивация.

Понятието ценности се свързва с разбирането за възприетите принципи или стандарти, които ръководят преценката на служителите за това, кое е добро и кое е лошо.

Понятието етика означава съвкупност от правила, които трансформират и внедряват общоприетите идеали и етоса в ежедневната практика на служителите. Тя е философска наука за нравствеността, за същността и природата на морала.

Понятието поведение се свързва с разбирането за конкретните действия и начини на държане на служителите. То е съвкупност от действия и постъпки, оценявани от гледна точка на установените, приети в обществото норми и правила на държане.

Административната култура също е съвкупността от ценности, споделяни от сътрудниците, развити в процеса на функциониране на организацията при справянето с външни и вътрешни проблемни ситуации, лежащи в основата на фирмените практики, системи и процедури и предавани на новите членове на фирмата чрез писани правила и символни образци.

Административната култура е по-тясно понятие и може да се разглежда като част от “организационната култура”, доколкото публичната структура е вид организация.

 Административната култура е свързана с отношенията вътре в организацията и извън нея – с гражданите.

При взаимоотношенията с колегите, служителите следва да се ръководят от принципите на лоялност, уважение и сътрудничество. Те не могат да уронват престижа и професионалната дейност на колегите си чрез действия или критични публични изказвания. Те следва да се отнасят с колегите си коректно и почтено, уважавайки тяхното мнение и личен живот. Служителите трябва да проявяват готовност да оказват помощ и съдействие на своите колеги при изпълнение на служебните им задължения. Когато заемат ръководна длъжност, те трябва да дават пример на другите служители от държавната администрация със своето лично поведение и чувство за отговорност.

Административната култура, свързана с външни отношения се базира на следното:

При взаимоотношенията си с гражданите служителите на държавната администрация следва да се ръководят и изпълняват задълженията си без пристрастие или предубеждение, като създават условия за равнопоставеност на разглежданите случаи и лица. Те следва да извършват административното обслужване законосъобразно, своевременно и точно, като предоставят на гражданите цялата необходима информация, с оглед защитата на техните законни права и интереси.

Служителите следва да информират гражданите относно възможностите за обжалване в случаи на допуснати от администрацията нарушения или отказ от извършване на административна услуга.

Професионалното поведение на служителите на държавната администрация се заключава в изискването, в своята служебна дейност, да подпомагат честно и обективно органите на изпълнителната власт и на местното самоуправление, при формиране и провеждане на тяхната политика, при реализиране на взети решения и осъществяване на административни услуги. Служителите трябва да следват поведение, което създава увереност на органите, чиято дейност подпомагат, за да могат да им се доверят и разчитат, че те ще изпълняват задълженията си безпристрастно и компетентно, без съзнателно да ги заблуждават или подвеждат.

Служителите на държавната администрация трябва да се ръководят единствено от закона и от обществения интерес, когато правят предложения пред органите на изпълнителната власт и местното самоуправление, като предоставят цялата информация, отнасяща се до вземането на конкретно решение. Те не следва да разгласяват факти и сведения, до които са получили достъп при изпълнение на служебните си задължения, когато това би повлияло или затруднило политиката, решенията и дейността на тези органи.

Служителите не следва да използват служебното си положение или информация, станала им известна при изпълнение на служебните им задължения, в свой или чужд интерес. Те не могат да получават облаги от трети лица, които основателно биха се възприели, като резултат от компромис с тяхната честност и справедливост при изпълнение на държавната служба.

**2. Усъвършенстване и управление на административната култура**

 Основен начин за усъвършенстване на административната култура е да се стимулира начин на работа в организацията, адекватен на желаната култура. В този смисъл в публичния сектор трябва да се разработват и прилагат концепции, практики, процедури и правила, произтичащи от възприетата стратегия на развитие на публичната организация. В същото време ефективното изпълнение на задачите изисква създаване на работна дисциплина чрез контрол, основан на споделени ценности.

 Необходимо е също:

-да се институционализират най-подходящите неписани норми на поведение на сътрудниците, чрез документирането им като официални правила, процедури и инструкции за работа. Това изисква от ръководителите да поддържат близък контакт и постоянна обратна връзка с подчинените.

-да се демонстрира личен пример от страна на ръководителите на желаните норми на поведение в работата. С оглед на това е необходимо първите „поддръжници" да бъдат своевременно награждавани, като им бъде присвоен и статут на герои.

 - да се обучават непрекъснато сътрудниците в нови или усъвършенствани методи за изпълнение на работните задължения. Това налага постоянен контакт на ръководителите с външната обкръжаваща среда и изграждане на подходяща информационна система.

- да се стимулират честните, етичните и коректните взаимоотношения между хората в публичната организация и спрямо външни за нея субекти и организации. В резултат на това от една страна се повишава доверието между сътрудниците, отразяващо се в подобрена комуникация и взаимодействие в рамките на организацията.

Ролята на механизъм за транслиране на ценностите във времето налага определени изисквания при развитие и усъвършенстване на организационните ритуали, които следва да се спазват от ръководителите. В този смисъл е необходимо:

 Да се придава ритуален характер на ключовите отношения в организацията (работни и социални), в които да се демонстрира значимостта на приетите ценности. Ритуалите трябва да се провеждат редовно, т.е. да се превърнат в поведенческа норма. По този начин ритуалът придобива характер на традиция и стабилно обвързва хората с определена ценностна категория.

- Да се провеждат по-често ритуали, свързани с оценка постиженията на сътрудниците. При награждаванията следва да се използва целият инструментариум на "положителното утвърждаване", като особено ефективни са някои непарични поощрения. . Важно условие за постигане на внушението, целящо се с ритуала, е той да се съпътства от неформалност в общуването между ръководителя и награждавания служител.

- Да се стимулират неформалните ритуали между хората (на и извън работните места), интегриращи колектива. Те са свързани със символния характер на административния живот и внасят "свежа струя" сред напрегнатата делничност. В същото време ръководителите трябва да се стремят да ограничат (отстранят) съществуващите отрицателни ритуали.

- Да се обърне особено внимание при организиране на "въвеждащите" ритуали, свързани с адаптирането на новите служители. Ефективното провеждане на тези ритуали от страна на мениджърите осигурява първоначално запознаване на сътрудниците с фирмените ценности и формира у тях определени нагласи за характера на работа и взаимоотношения в организацията.

**3. Оценка и измерване на културата**

Анализът и оценката на културата на организацията преминават през два етапа:

Първи етап. Оценка на съществуващото равнище на показателите.

Втори етап. Оценка на отклонението от желаната (максимално възможната) култура и определяне на причините за това.

Анализът на съществуващото равнище на културата се осъществява на основата на две групи показатели:

* Показатели на базата на документи и отчетни данни.
* Показатели за оценка елементите на фирмената култура.

Първата група включва пет основни групи показатели: производствени и иновативни; персонални; социални; маркетингови и финансови. Всяка от тези групи обхваща различни количествени и качествени подпоказатели, изследващи равнището и развитието на фирмената култура.

Оценките на количествените подпоказатели по възприетата скала за оценяване (от 1 до 5) се определят в зависимост от техните стойностни равнища. Оценките на качествените подпоказатели по същата скала се определят в зависимост от степента на развитие на съответната характеристика в организацията.

Трети етап. Вземане на решение и набелязване на мерки за подобряване на административната култура.

Четвърти етап. Преодоляване на съпротивата при промяна и евентуално приобщаване на сътрудниците към промените в административната култура.

 **Заключение**

 Изграждането на съвременна и модерна административна система на Република България, въвеждането на демократични принципи в организацията и функционирането на администрацията и формирането на професионална държавна служба, започна с прилагането на Закона за администрацията и Закона за държавния служител. Продължаването на процеса за модернизиране на вътрешната административна дейност на публичната администрация изисква целенасочени усилия за създаване на условия за прилагане на предвиденото в законодателството професионално и служебно развитие на служителите в администрацията и формиране на нова административна култура ориентирана към нуждите на българското общество.

 От друга страна, проблемите, свързани с подобряването на административната култура далеч не са приключили, което на практика изисква анализите на въпросите, свързани с този проблем.

Оценката и измерването на административната култура може да се приеме като не толкова сложен процес, ако на самата административна култура не се гледа като на нещо нематериално. Измерването е задължително за ефективното управление на административната култура, като оценъчния процес може да бъде ефективен само при наличието на добро познаване на ситуацията в организацията и предварително дефиниране на критериалните аспекти на оценка .

**Източници**

1. Арабаджийски, Н., Основи на публичната администрация, Обща част, София, 2005
2. Илиева, Сн., Сн. Димитрова, Административна реформа и мотивация за работа на държавните служители, София, 2005
3. Павлов, П., Михалева Св., Основи на публичната администрация, София 2000
4. Сотирова, Д., и др. Новата административна култура: Организационни проблеми и лични стратегии за промяна, София, 2006