

## Организационната култура – ключ към административната реформа в публичния сектор

Доц. Юрий Алкалай – Нов български университет, Училище по мениджмънт

Административната реформа в публичния сектор (държавна и местна администрация, здравеопазване, образование и др.) е един от животрептящите проблеми, не само в страната, но и в целия свят. Преходът от индустриалната ера към информационно общество поставя нови изисквания към качеството, бързината, прозрачността и ефикасността на услугите, извършвани от публичния сектор и финансирани в голямата си част от данъкоплатците, чиито потребности и очаквания нарастват стремително. Може ли това да се постигне с традиционните структури и стил на управление? Очевидно не. Необходими са спешни мерки и нови управленски парадигми, отговарящи на настъпилите промени в средата.

През последните двадесет години концепциите и моделите за управление чрез тотално качество, известни и като “Съвършенство в работата” (Business Excellence) или “Организационно съвършенство” се утвърдиха в бизнеса като успешен инструмент за конкурентоспособност. Не случайно, за да популяризират този подход, над 100 страни в света учредиха националните награди за съвършенство. Големият им успех даде повод правителствата (САЩ, Великобритания, ЕС), да насочат и институциите от публичния сектор към реформа, свързана с внедряване на управление чрез тотално качество. В ЕС бе разработена методология за самооценка и планиране на организационно развитие, наречена Обща рамка за оценяване (*Common Assessment Framework - CAF*). Тя е основана на европейския модел за съвършенство<sup>1</sup> и пригодена към спецификата на публичния сектор. Целта ѝ е да фокусира вниманието върху развитието му към повишаване на неговата ефективност, ефикасност и гъвкавост. Извървеният от 2000 г. насам път потвърди, че този подход е подходящ за целите на административната реформа, но е чувствителен към влиянието на човешкия фактор и организационната култура, тъй като изисква радикална промяна в ценностната система, начина на мислене, а от там и на поведението на хората в организацията. Характерни за него са: **фокусът към клиента, ориентацията към резултати, балансираното отношение към заинтересованите страни, непрекъснатото усъвършенстване, партньорството и преди всичко новия тип лидери, способни да развиват и използват максимално потенциала на служителите за изпълнение на мисията и целите на организацията.** Той е успешен при наличие на **доверие** между заинтересованите страни, основаващо се на **прозрачност, почтеност, конструктивно** (а не защитно) **поведение**, съгласно принципа “печеля – печелиш” и др. Опитът показва, че когато отсъстват подходящи стъпки към изграждане на подобна организационна култура, развитието зацикля и дори тръгва надолу поради засилване на недоверието, влошаване на организационния климат и връщане към остарелите методи на бюрократичен контрол и наказания. За да се премине от типичния за момента стил на управление

<sup>1</sup> Известен още като модел на EFQM (Европейска фондация за управление на качеството)

в публичния сектор, основан на “моркова и пръчката” и принципа “печеля – губиш”, към съвременно, високоефективно управление е необходима дълбока промяна на организационната култура, а от там и на поведението - първо на лидерите, а след това и на служителите.

Подобна промяна представлява трудна задача за публичния сектор, в който досега е насаждана култура, характерна за организации от бюрократичен тип и определяща поведение от защитен тип (агресивен или пасивен), който е сериозна спирачка за развитието им и повишаването на административния им капацитет. Това важи в голяма степен за повечето организации, опериращи в публичния сектор у нас. Типични примери са здравната каса, много болнични заведения, МВР, съдебната система, министерства, областни управи и общини.

Такава промяна не може да се осъществи в кратки срокове, тъй като засяга хората, а те са най-бавно променящия се елемент в системата. Ето защо внедряването на съвременни системи за управление е стратегическа задача, която трябва да отчита спецификата на промяната в човешкия фактор. Опитите за бързи, наложени промени са осъдени на провал и това се потвърждава непрекъснато от практиката.

Очевидно е, че ако желаем да осигурим необходимите предпоставки за съвременно управление на публичния сектор, ще трябва да развием способности за управление на процеса на промяна на организационната култура, опирайки се на резултатите от проведените до момента изследвания и действия в тази област. **Не можем да управляваме ефективно това, което не можем да мерим.** Ефективна методология за целта предлага американската компания Human Synergistics. С тази методика може да се измери и очертае обективно културния профил на организацията и отделните ѝ подразделения и на тази база да се разработи адекватен план за промяна от защитен към конструктивен тип култура – стил, който способства трайни и устойчиви промени.

От къде да стартира промяната? Натрупаният опит показва, че успешната културна промяна в една организация започва винаги от лидерите, а провалите се дължат, в преобладаващата си част, също на тях. Те са тези, които със своя стил на работа и своя пример могат да внушат или да разрушат доверието на хората във визията и целите и да ги накарат да преодолеят личните си страхове и съмнения за бъдещето, към което се стремят. Те са тези, които трябва да определят и комуникират по подходящ начин визията и мисията на организацията, под чието знаме да се обединят хората. Те са тези, които трябва да изберат вярната стратегия и политика на промяната, да формират правилата на поведение и да дадат пример за съблюдаването им. Те са ключа за отваряне към промяната. Намерили ли сме тези лидери? Готови ли са те за тази роля? Това са въпроси, които ще ни безпокоят непрекъснато по пътя на развитието.

Често лидерите оправдават неуспехите си с израза “това у нас не става” или “човешкият ресурс, с който разполагаме не отговаря на изискванията”, или пък въобще не обръщат внимание на човешкия фактор и организационната култура в плановете за развитие. Вярно ли е това? Работата на автора с община Търговище показва, че при наличие

на ясна визия и воля на лидерите, промяната в стила на работа и организационната култура е осъществим, макар и по-бавен отколкото ни се иска процес. Новият Център за административно обслужване на общината и променящото се с въвеждането му отношение към потребителите на услуги са свидетелство за това, че такива промени имат място и в България. Необходими са воля, подходящ подход и ... търпение.

Промяната на организационната култура е ключа към успешната реформа в публичния сектор и колкото по-бързо и ясно се осъзнае този проблем, толкова по-големи ще бъдат шансовете за нейния успех и постигане на необходимия синхрон в изпълнение на политиката и стратегията на Европейския съюз. Решаващ фактор за осъществяване на тази политика са стратегиите, основани на управление чрез тотално качество и организационно съвършенство, които поставят фокуса върху хората в организацията и организационна култура, стимулираща конструктивно поведение. Това безспорно означава радикална промяна в дейността на организациите от публичния сектор в сравнение с установената до момента практика, следствие от остарелите структури и стил на управление. Радикална промяна от такъв тип е бавен процес, изисква познаване на културния профил, търпение и високо ниво на стратегическо планиране.

Няма съмнение, че подобна промяна достига нивото на национален проблем, чието решаване ще изисква усилията на всички ведомства, а също и активното съдействие на гражданското общество. На преден план излиза въпросът за подготовката на хората и особено на техните ръководители за успешно осъществяване на обсъжданата промяна.

За личностна промяна на лидерите е нужен съвършено нов подход с повишена дълбочина на въздействие. Тук става дума за личностно развитие, разчупващо старите норми на поведение. Необходими са задълбочено себепознаване, развиване на нови лидерски умения и стил, както и намиране на основателни мотиви за промяна. Това е стратегическа задача, изискваща подходяща методика, адекватно ръководство, съвременен подход и координация на **национално ниво**. Важна роля за тази цел би трябвало да играят медиите и образованието, но затова ще трябва те самите да претърпят сериозно преустройство.

Пилотната проверка на една методика за развитие на лидери и мениджъри, основаваща се на комбинирано прилагане на усвояване на навиците на високоефективни лидери по St. Covey (1989, 2004), източни философии, системен подход и Web 2.0, проведена със студенти (действащи мениджъри), надхвърли очакванията. Тя показва, че замислената промяна е реално осъществима. Студентите приемат нововъведенията с ентузиазъм. Обратната връзка може да се види на блога на магистърска програма на НБУ "Мениджмънт за организационно съвършенство" – [www.excellence20.com](http://www.excellence20.com)

#### **Литература:**

Covey St., (1989), *"7 Habits Of Highly Effective People"*, Free Press.

Covey St., (2004), *"The 8-thHabit: From Effectiveness to Greatness"*,