

ПСИХОЛОГИЧЕСКИ
АНАЛИЗ
НА ФЕНОМЕНА
“ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА”
В ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРАКТИКА

Иван Драгостинов

PSYCHOLOGICAL ANALYSIS OF THE PHENOMENON
OF “ORGANIZATIONAL CULTURE”
IN THE ORGANIZATIONAL PRACTICE

Ivan Dragostinov

Abstract: The development of organizational systems necessary demand a new approach to quality control and corrective functions. Studying the phenomenon of “organizational culture”, provides management ensemble of opportunities to develop the appropriate organizational governance model. Culture forms the attitudes of employees to work affirming success, loyalty, devotion, components that improve the functioning of the organizational structure.

Key words: organizational change, perfect organization, organizational culture, organizational transformation, adaptation.

В организационната психология за по-добър ефективен контрол и за по-добро протичане на организационните процеси в наши дни все повече ръководители, прибягват до използването на информационни системи, чрез които постигат освен по-качествен контрол от съвместно изпълняваната дейност, но и с помощта на които, се извършват и коригиращи функции. Те са насочени при спазването и отчитането на принципа на взаимния интерес от членовете на организацията. Споделените цели и задачи, насърчава активно отношение да се споделят общите ценности, нагласи, вярвания и стремеж към създаване на групови норми. Взаимодействието на тези фактори, се описва със съдържанието на понятието „организационна култура“ [3].

Целта на теоретичното проучване е да разкрие предизвикателствата пред съвременния мениджмънт, който трябва да развива организацията в условията на:

- Преход към утвърждаваща се пазарна икономика – предполага формиране на благоприятна организационна среда, отчитаща външните фактори от непрекъснатото нарастващата глобализация на световните пазари;
- Изграждането на подходящ организационен модел – гъвкава промяна, без особени сътресения на организационната структура от трансформацията на организацията от затворена в отворена социална система;
- Функциониране на организацията в динамично непредсказуема среда, не само за да оцелее, но в перспектива да конструира модел на „съвършена организация“ [1].

Споделените ценности и вярвания насочват членовете на организацията да си взаимодействат на основата на протичащия взаимен интерес. Вътрешноорганизационното осмисляне на поставените от ръководството задачи предполага повишаване нивото на удовлетвореност, членовете на организацията се чувстват значими и това подобрява организационния модел, при изработването на подходящите за целта на организацията норми на поведение. Близко до това разбиране е определението на Е. Шейн, „че организационната култура се отнася до специфични основни предпоставки и принципи, които дадена организация създава, открива или развива, когато решава проблеми за адаптацията си и интеграцията с обкръжаващата я среда. Тези принципи са проработили, считат се за валидни и се предават на новите членове на организацията, като проверени начини на мислене и действие. Организационната култура се смята за носител на мисията на организацията, лежаща в основата на нормите на поведение и действие“ [3, 169:170]. Функциите на организационната култура се основават на система от съгласуваност в дългосрочен план за по-добра ефективност на организацията [2].

Организационната култура е система от дейности и развиване на отношения. Тя стимулира вземането на решения и определя критериите за оценка на успехите. Подпомага вътрешногруповите отношения при съвместно изпълняваната задача. Насочва членовете на

организацията от всички йерархични звена към вземане на подходящите решения на основата на целите и задачите в дългосрочен и краткосрочен план. Формира нагласите на служителите към дейности, утвърждаващи успех, лоялност, привързаност, елементи които подобряват функционирането на организационната структура. Авторите Т. Бърнс и Дж. Столкър дефинират два типа идеални организации: механична система и органична система на функциониране [3].

Двата типа организационни системи имат своето предимство в зависимост от степента на непроменливите условия за механичната и добри резултати при висока степен на неопределеност за органичната. Механичната система има висока степен на йерархичен контрол, със строги правила и процедури, намалява мотивацията на служителите, поради слабото участие на формулирането на целите и задачите. Само при съвместно изпълняваната дейност служителите достигат до удовлетворяване на своите потребности от факта, че са участници в процес, в който тяхната ангажираност, оказва влияние върху мисията, целите и задачите. Ръководителите трябва само да стимулират и да насърчават тези организационни потребности, които ще изведе на фокус „взаимността“ между организацията и служителите. Развиването на организационната култура ще открие нови възможности пред организациите, ще се отчитат организационните потребности, от една страна, и стремежа да се достигат нови по-високи цели, чрез които личният принос, всеки етап от развиването на организационната структура ще бъде вътрешно преживяван в рамките на организацията [3]. Това е от съществено значение за развитието на организационното поведение за външната адаптация и вътрешната интеграция, служителите с лекота възприемат предизвикателствата, като осъзнават необходимостта от организационното израстване. Заедно с ръководството предприемат подходящите действия към овладяване на организационните проблеми – структура, производителност, ефикасност, конкурентоспособност, като подпомагат мениджмънта в изработването на подходящия организационен модел на управление [4].

Организационната култура е съвкупност от ценности, култура на управление, култура на труда, организационно поведение, споделени от всички служители на организацията [4].

За да бъде изучен организационният модел за структурата на организацията, предмет на изследването е да насочи вниманието към формирането и развитието на организационното поведение. Този фактор от организационните отношения, разкрива общите принципи, подходи, закони и закономерности, които протичат в организацията. При добре формирана култура в организацията, целта на организационното поведение е да подпомага членовете при изпълнение на техните задължения в рамките на съвместната дейност в организацията. Основна задача на всяка организация е да развива своята култура, да поддържа равнището на конкурентоспособност и ефективно управление посредством установените организационни отношения. Функционирането на организацията се определя от степента на нейната ефективност в организационен аспект и ефикасността (качеството) на изпълнение на определена услуга или продукт [3].

Организационната култура е основен определящ фактор в развитието на организациите. Организационното поведение е част от културата в организацията. За ефективното протичане на организационните отношения съществен признак е наличието и степента на функциониране на следните характеристики на организационното поведение:

– Индивидуална инициатива – разбира се като отговорност, свобода и независимост.

– Толериране на риска – поощряване на членовете да търсят иновативни решения, да са активни и творчески да приемат новите предизвикателства.

– Ръководство – организацията да формулира ясни цели и очаквания, свързани с изпълнението на задачите.

– Интеграция – членовете се насърчават да изразяват своите действия по координиран начин.

– Мениджърска подкрепа – ръководството отправя ясни сигнали на подкрепа и помощ, като осигурява ясна комуникация.

– Контрол – правила и инструкции, дозирани под прекия контрол над поведението на членовете.

– Идентичност – членовете да се идентифицират с организацията.

– Система на възнаграждение – възнагражденията да се определят от изпълнението, а не от йерархичните функции и заеманите позиции на старшинство.

– Толерантност към конфликта – членовете да бъдат подкрепяни, когато открито изразяват своите критики или влизат в конфликтни зони.

– Модели на комуникация – модела на организационното формално общуване, когато се свежда до степента на съществуващите йерархични функции на властта [4].

Развитието на всяка една от тези характеристики, определя представата за културата на една организация. Според нивото на развитие, културата в организациите може условно да се класифицират на: *доминираща култура* – ядро от споделени ценности от членовете на организацията; *субкултури* – формирани на териториален принцип от дейностите на субординационни звена и определени функционални характеристики на организацията; *ценностно ядро* – водещи ценности, споделяни от цялата организация.

Според Робинс организационната култура изпълнява пет функции:

- Очертава границите на организацията.
- Дава на членовете на организацията чувство на идентичност.
- Стимулира и ангажира служителите, чрез организационните отношения да отстояват интересите на организацията, пред собствените си.
- Сплотява социалната система.
- Културата е механизъм, който моделира нагласите и поведението на хората [4].

Всички развити организации създават своя митология, свързана с основаването на организацията с определени знакови събития от историята и развитието на организацията. За членовете на организациите това създава чувство на принадлежност, носи и отправя послания към новите членове, колко значима и различна е организацията от останалите [4] .

В съвременните изследвания в областта на организационната психология, основен акцент е поставен върху описанието на факторите, които влияят върху организационната култура.

Факторите на средата могат да имат директно или индиректно влияние върху организацията. Позитивно или негативно. Ръководителите трябва да познават тези фактори, да избягват негативното им влияние и да се стремят да увеличат позитивния им ефект.

Външни фактори:

Човешки ресурс – подбор на служители в зависимост от целите и задачите на организацията. Организацията са зависими от качеството на образованието. Някои организации имат свои училища и ВУЗ;

Демографски фактори – възрастова структура, пол, работоспособност, здравето на общността, от друга страна, организацията как ще мотивира тези сегменти.

Развитието на технологиите – организациите се съобразяват с новите постижения, това повишава конкурентоспособността, подобрява качеството на труда. Ръководителите трябва да проследяват тези иновации, да имат преднина и да финансират за технологично обновление.

Развитието на регионалната, националната и световната икономика – да се наблюдават икономическите фактори, да се минимизират негативното влияние, което оказва влияние върху организационните процеси.

Във всяка култура и общество има определена система от вярвания, традиции, обичаи, ценности – при развитието на обществените отношения в редица отрасли, по натиск от обществено мнение, доведе до промяна на законодателството и това създаде допълнителни изисквания към организациите. В хранителната промишленост развитието на екологичната култура наложи промяна в редица производствени линии в промишлеността и енергетиката, за да оцелеят и развиват организациите.

Религиозни фактори – само чрез повишаване на религиозната култура на всички нива, може да формира уважение, толерантност и изграждане на отношение към зачитане на личния избор и чувство на религиозна принадлежност, при различните религиозни празнувания.

Да се адаптира – към постоянно променящите се условия в обществото. Необходимо условие да се предприемат предсказуеми действия от управлението, на основата на прогностични възможности за опериране пълноценно с ресурсите – материални, човешки, времеви, за по-адекватна реакция на вътрешните и външни промени. Мениджмънтът трябва да притежава тези управленски техники, за да долавя измененията в средата и да се предприемат определените управленски действия [3].

Проф. Хеерт Хофстеде учен по междукултурни изследвания, създател на теоретичен модел за взаимовръзката между организационните действия и културните нагласи, описва и обяснява националните различия в организационното поведение [5]. В свое авторско проучване изследва различни фирмени организации в над 50 държави, като изучава връзката, как националната култура, влияе върху организационната култура. Той предлага теоретична рамка, която анализира тази взаимовръзка между организационните действия и културните нагласи. Според тази теория не съществуват универсални решения на организационните и управленски проблеми, няма и универсална дефиниция на организационната ефективност и универсална рецепта за нейното постигане [4].

Детерминантите, характеризиращи националната култура според теорията на Хеерт Хофстеде, са:

- дистанция (разстояние) от властта.
- избягване на несигурността.
- индивидуализъм/колективизъм.
- мъжественост/женственост.

По критерия избягване на несигурността от методиката на Хеерт Хофстеде, културите с висока степен на избягване на несигурността възприемат различното като опасно, докато за тези с ниска степен на избягване на риска, различното е забавно. Национални култури при които общества с незначителна дистанция между хора с различен социален статус, съществуващите норми и ценности предполагат минимално възприемане на тези различия. В такива култури се толерира участието на работниците в управлението и в процеса на вземане на управленски решения. Така се създават стереотипи, според които подчинените винаги трябва да имат достъп до своя ръководител, а използването на властта само по себе си не е нито благо, нито зло – всичко зависи от целите и резултатите от използването на властовите механизми.

В същото време при национални култури, за които е характерно изострено възприятие относно различията в социалния статус, авторът споменава страни, като например Мексико, арабските държави, Индия, в които преобладават норми и ценности, основаващи се на

йерархични представи. Представителите на тези култури използват своите пълномощия и власт, за да координират труда и поведението на подчинените си. В културите с голяма властова дистанция са залегнали стереотипи, според които имащите власт притежават особени права и привилегии, а ръководното ядро и подчинените са различни категории хора. В такива култури не се стимулира управление чрез участие на подчинените. Самите те се отнасят отрицателно към възможността да вземат важно решение и да поемат отговорността за него. Авторитарният управленски стил се среща по-скоро в условията на култури, където различията в социалния статус се възприемат остро и е налице голяма властова дистанция. При този тип управление вероятността за силна централизация на управленски решения и власт е много голяма.

Чрез измерението „индивидуализъм – колективизъм“ Хеерт Хофстед е описва националните култури като съдържащи индивидуалистични или колективистични ценности. Двата полюса на дименсията индивидуализъм – колективизъм диференцират западния и източния тип култура. Индивидуализмът акцентира върху постигането на индивидуалните цели. Философията на индивидуализма се заключава в твърдението, че успехът е индивидуален и хората работят по-продуктивно, когато действат самостоятелно и независимо от другите (например САЩ, Канада, Австралия, Великобритания). Специален акцент се поставя върху персоналната кариера и възнаграждение.

Колективистичните ценности се изразяват в ценностите, че хората принадлежат към големите, разширени семейства, с доминиране на Ние-съзнанието и с ориентация към чувството за принадлежност и към следването, а не към поемането на инициатива. В този смисъл за колективистичните култури е важна групата, акцентира се върху благосъстоянието и удовлетвореността в групата. В условията на колективистичните култури индивидът е склонен да прави лични жертви в името на груповите интереси. За такива национални култури е характерно силното чувство на привързаност и лоялност към групата (например латиноамериканските страни, Южна Корея, Малайзия). Хеерт Хофстед стига до извода, че всички богати страни са индивидуалистични, а бедните – колективистични.

Мъжественост спрямо женственост е дименсия, която разграничава националните култури и се отнася до разграничението на ценностите, смятани за типично мъжки или женски. Ценностите, които се приписват на притежанията, парите, постиженията, успеха, на стремежа за доминиране на мъжете в обществото и на убеждението, че мъжете трябва да са уверени и агресивни, а жените грижовни, са традиционно мъжки. В страните, където преобладава „мъжествеността” като културно измерение (например Япония, Италия, Швейцария), хората са по-склонни да жертват свободното си време в името на професионалната си кариера, а основни мотиви, движещи поведението им, са честолюбието и настойчивостта. Женствената култура се характеризира с убеждението, че ценни са хората и обкръжението и че не е необходимо мъжът непременно да бъде доминиращ и агресивен, а и че е възможно да е загрижен за другите и за социалните взаимоотношения.

Така обрисуваната картина на културните особености на организациите, базирана на резултати от емпирични изследвания, проведени в много страни по методиката на Хеерт Хофстеде и подкрепени от логически разсъждения, може да бъде разширена с още едно предположение по отношение на йерархичната организация, характеризираща се с голяма властова дистанция между лидера ръководител и служителите. Функциониращата система посредством ясни правила и процедури, които позволяват на служителите да се чувстват по-комфортно като избягват несигурността, консистентна по отношение на колективистичните нагласи на своите членове, които са доминирани от Ние-съзнанието и са насочени към групата, очаквайки тя (групата, организацията) да се грижи за тях и да предоставя решаване на проблемите им. Може да се допусне с голяма доза логическа обосновааност, че в (групата, организацията) функционира силно изразено нормативно регулиране, посредством общоприети и общовалидни социални норми [6].

Извод

Несъмнено, организационната култура има силно регулативни функции в рамките на организацията. Това се случва вследствие на функционирането и развитието на организацията. Организационните проблеми – структура, производителност, ефикасност, мениджмънт,

конкурентоспособност, представляват, специфични и основни елементи, които определят организационното израстване, но и съпътстват човешките индивиди през целия им живот, задавайки правила, за подходящ модел на поведение, както на организационно равнище, но и във всеки един момент от професионалния и жизнен път.

ЛИТЕРАТУРА LITERATURA

1. Авторски колектив, (2013); Психология 2012. Сборник по психология. Модели на организационната промяна. **Чавдарова, В.** Велико Търново.: Унив. изд. Св. св. Кирил и Методий, 2013.

Avtorski kolektiv, (2013); Psihologiya 2012. Sbornik po psihologiya. Modeli na organizatsionna promyana. **Chavdarova, V.** Veliko Tarnovo.: Univ. izd. Sv. sv. Kiril i Metodiy, 2013.

2. **Илиева, С.** Организационна култура. Същност, функции и промяна. С.: Унив. изд. Св. Кл. Охридски, 2006.

Ilieva, S. Organizatsionna kultura. Sashtnost, funktsii i promyana. S.: Univ. izd. Sv. Kliment Ohridski, 2006.

3. **Стоянов, В.** Човекът в организацията. Враца, 2008.

Stoyanov, V. Chovekat v organizatsiyata. Vratza, 2008.

4. **Чавдарова, В.** Психология на организационната промяна. Велико Търново.: Фабер, 2012.

Chavdarova, V. Psihologiya na organizatsionnata promyana. Veliko Tarnovo.: Faber, 2012.

5. **Хофстеде, Х.** За българите работата не е най-важното (Експерт по межкултурни изследвания проф. Хеерт Хофстеде пред „Капитал” – интервю на Е. Попова). Във в-к „Капитал” (Кариери), бр. 42 от 20 – 26.10.2001, с. 6 – 8.

Hofstede, H. Za balgarite rabotata ne e nay-vazhnoto (Ekspert po mezhdukulturni izsledvaniya prof. Heert Hofstede pred „Kapital” – intervyyu na E. Popova). Vav v-k „Kapital (Karieri), br.42 ot 20 – 26.10.2001, s. 6 – 8.

6. Интернет публикация – 21 ноември 2010, 22:01 Влияние на културни фактори върху управлението на качеството в организацията. Резюме на проведено в българска фирма емпирично изследване на влиянието на организационната култура върху ефективността на внедрената в нея Система за управление на качеството спрямо стандарт ISO9001:2008.

Интернет връзка:

http://www.des.bg/blog_1_vliyanie_na_kulturni_faktori_varhu_upravlenie_na_kachestvoto_v_organizatsiyata.html

Internet publikatsiya – 21 noemvri 2010, 22:01 Vliyanie na kulturni faktori varhu upravlenieto na kachestvoto v organizatsiyata. Rezyume na provedeno v balgarska firma empirichno izsledvane za vliyanieto na organizatsionnata kultura varhu effektivnostta na vnedrena v neya Sistema za upravlenie na kachestvoto spyamo standart ISO9001:2008

Internet vrazka:

http://www.des.bg/blog_1_vliyanie_na_kulturni_faktori_varhu_upravlenie_na_kachestvoto_v_organizatsiyata.html