



МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛОВДИВ
ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ“
ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ

Лекция № 5

**ОРГАНИЗАЦИИ И
ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА**

*За дистанционна самоподготовка на студенти от
специалност „Управление на здравните грижи“ –
ОКС „Магистър“ след бакалавър по УЗГ*

Доц. д-р Гена Грънчарова, д.м.

План:

1. Организационни теории
 - 1.1. Класическа организационна теория
 - 1.2. Бюрократичната организация на Вебер
 - 1.3. Организацията като социо-техническа система
2. Определение на организационна култура
3. Форми на организационна култура
4. Функции на организационната култура
5. Механизми на възникване и развитие на организационната култура
6. Въздействия върху организационната култура

Човек се присъединява към една организация формално (чрез трудовия си договор) и неформално (по силата на т.нар. психологически контракт с нея, който подрежда отношението между неговите собствени ценности и тези на организацията).

Това обуславя необходимостта ОП да отчита някои важни моменти от областта на организационната култура.



1. ОРГАНІЗАЦІОННІ ТЕОРІИ



1.1. КЛАСИЧЕСКА ОРГАНИЗАЦИОННА ТЕОРИЯ



Един от най-известните специалисти по социална психология и ОП Едгар Шайн дава следното определение на организацията:

Организацията е планирана координация на дейностите на известен брой хора с оглед постигането на общи цели чрез разделение на труда и функциите и чрез йерархия на авторитета и отговорностите.

Разделението на труда може да бъде:

- * **скаларно**, т.е. по равнища, с помощта на което дейността се разчленява по нива на авторитет и отговорност;
- * **функционално**, т.е. по съдържателни елементи на дейността.

Според начина на разпределяне на функциите и степента на самостоятелност на отделните изпълнители формата на организацията може да бъде:

- * **индивидуална и**
- * **групова** (екипна, колективна).

Индивидуалната форма на организация се характеризира с това, че определен обем работа се извършва изцяло от един изпълнител.

При груповата форма определен обем работа се извършва едновременно от няколко изпълнителя, като са възможни два варианта:

- без вътрешно разделение на труда и**
- с различна степен на разделение на труда.**

Класическите подходи на организационно проектиране се опират на няколко принципи:

- * **пропорционалност:** съгласуваност на капацитетите на отделните подсистеми и съставните им части;
- * **паралелност:** осигуряване на такова делене на процеса, при което отделните подсистеми да работят едновременно;
- * **правопосочност:** използване на най-краткия път за протичане на материалните и информационните потоци през съставните части на организацията.

Цялостната дейност може да бъде аналитично разчленена на елементи и след това да се търси оптимизиране на тяхното съчетаване в пространството и времето.


Пространствените варианти са:

- * **по технологичен признак** - обединяване на еднородни операции в една подсистема;
- * **по предметен признак** - обединяване на разнородни операции и обособяване на частични процеси на основата на степента на завършеност на продукта.

За ОП от значение са поведенческите измерения на разделението на труда и специализацията.

Взаимовръзките и отговорностите по разделението на труда се реализират с помощта на **делегирането**, чрез което на членовете на организацията се възлагат определени задължения и отговорности и се предоставят необходимите за това власт и права. Следователно, **делегирането е средство**, с което управляващият увеличава сферата на своето влияние сред подчинените.

Друг важен елемент на класическата организационна теория е **специализацията**, която води до по-висока производителност и позволява на работещите да овладеят специфични умения и знания. Тя има и сериозни недостатъци от човешка гледна точка. Монотонността и едностранчивостта на развитието често са причина за междуличностни и междугрупови конфликти, с които управляващите трябва да се справят.



Класическата организационна теория е свързана с имената на представителите на класическата школа в мениджмънта Анри Файол, Мери Паркър-Фолет, Фредерик Тейлър, които извеждат редица универсални организационно-управленски правила и принципи, запазили своята актуалност и до днес.

Да вземем пример приноса на Тейлър, наричан „баща на научното управление". Следвайки вечерно машинно инженерство и работейки като машинист в един филаделфийски стоманолеярнен завод, той забелязвал редица примери за неефективност: стена между работниците и ръководството, погрешно и недостатъчно обучени работници и най-вече - неправилно съчетаване на елементите на производствения процес в пространството и времето. След дълги изследвания Тейлър разработва няколко важни сфери на научното управление:

- стандартизацията (синхронизиране на операциите, нормиране на труда);
- системен подбор и обучение;
- материално стимулиране и др.



1.2. БЮРОКРАТИЧНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ НА ВЕБЕР

Макс Вебер прилага своя „метод на идеалните типове“ и разграничава **трите типа авторитет**, на основата на които се изгражда и функционира организацията:

- * **рационален:** опиращ се на убеждението в „законността“ на съществуващите нормативни правила и правото на властимащите да ръководят в рамките на тези правила;
- * **традиционен:** опиращ се на вярата в „светостта“ на традициите и в легитимността на властимащите, свързана с тези традиции;
- * **харизматичен:** опиращ се на привлекателността (харизмата) на властимащия.

За Вебер идеалната организационна форма е „бюрократичната“, в която рационалността, ефективността и подредеността доминират над всички други възможни целеви ориентации. За бюрократичната организация е характерно:

- * **Ясно и строго дефиниране на областите на компетентност и отговорност** с цел изграждане на система от фиксирани функции, организационни звена и длъжности и регламентиране на връзките между тях.
- * **Йерархия на властта, функциите и възнагражденията**, която предполага процедури за възлагане на задачи и надзор отгоре надолу.

- * **Бюрократичната организация е изградена на основата на безличностни отношения (между длъжности, а не между личности). Това се постига чрез утвърждаване на общи правила, стандарти и норми, ориентирани към рационалността и игнориращи отношенията на симпатия и антипатия.**
- * **Наличие на критерии и правила за назначаване, оценка и професионално израстване на персонала.**
- * **Разграничаване на личния и служебния живот на индивида.**

Едно от сериозните възражения срещу идеите на Вебер за природата и ефективността на организацията се свежда до това, той я разглежда като затворена затворена система.

През 60-те и 70-те години на ХХ век редица изследвания посочват наличие на зависимост между някои структурни променливи на организациите и параметрите на средата. Така възниква теорията за **организацията като отворена система**.

В организацията влизат входящи потоци материални, финансови, човешки и информационни ресурси, трансформират се вътре в нея с помощта на специализираните ѝ подсистеми и се връщат обратно в средата. Оттам на свой ред се получава обратна връзка (данни, печалба и др.), на основата на която организацията прави необходимите промени.

Всичко това означава, че организацията изисква:

- навременна информация от средата;
- осигуряване на необходимите входни потоци;
- проектиране на ефективни структури, процеси и технологии;
- експортиране на продукта обратно в средата;
- непрекъснато адаптиране към измененията „отвън“.



1.3. ОРГАНИЗАЦИЯТА КАТО СОЦИОТЕХНИЧЕСКА СИСТЕМА

Терминът **социо-техническа система** представлява приложение на общата теория на системите и на концепцията за отворената система на равнището на организацията.


Всяка организация има две подсистеми: **социална (човешка) и техническа**.

Социалната подсистема обхваща структурата на отношенията в процеса на труда - междуличностните и междугруповите връзки.


Техническата подсистема изисква технологична и материална част. Технологията поставя изисквания и ограничения към възможните типове структури на отношенията, а те от своя страна имат социални и психологически свойства, предопределящи конкретните изисквания към изпълняваните задачи.

Основните принципа на тази концепция са:

- * **Адекватност.** Ако една организация се адаптира към изменящата се среда, тя трябва да оползотворява творческите заложи на своите членове и да им осигури участие в решенията.
- * **Минимална критична спецификация.** Това означава, че организациите трябва да се концентрират върху въпроса какво трябва да се прави, без прекалена детайлизация на длъжностните спецификации, която може да творческите възможности за решаване на проблемите.
- * **Социо-технически критерии.** Вариациите, които могат да повлияят върху крайния резултат, трябва да бъдат контролирани максимално и възможно най-близо до точката на тяхната поява.

- 
- * **Принцип на мултифункционалността.** Организациите ще бъдат по-адаптивни към изменящите се изисквания, ако се въздържат от раздробяване на задачите на елементи и по изпълнители.
 - * **Информационен поток.** Информационните системи трябва да осигуряват информация първо на тези, които са в най-добра позиция да предприемат необходимите действия.

- * **Синхрон на поддръжката.** Системите за възнаграждение, подбор, тренинг, разрешаване на конфликти, нормиране, оценка, професионално-длъжностно развитие и др. трябва да са в синхрон и хармония помежду си и с организационната структура и нейната философия и стратегия.
- * **Организационен дизайн и човешки ценности.** Работните места и длъжностите трябва да бъдат проектирани така, че да осигуряват разумни изисквания към изпълнителите, да предвиждат възможност за квалификационно израстване, участие в решаването и признание за приноса, да осигуряват връзка между организационния и личния им живот, между организационните и индивидуалните потребности.



2. Определение на организационната култура

Разбирането за организационна култура може да бъде изведено от дефиницията за култура изобщо: **култура е оценъчният компонент, вграден във всеки човешки акт и присъщ на всяко човешко възприятие;** култура са и всички материали и духовни предпоставки за тази оценка и резултатите от нея, т.е. всичко, което я прави възможна и е неин продукт.

Организационната култура представлява **система от общи и колективно възприети значения, валидни за дадена група към определен момент.**

Тя е съвкупност от основни **предположения**, достатъчно добре проверени в практиката, за да се **смятат валидни** и да бъдат внушавани на новите членове на групата като **правилен начин на възприемане, мислене и чувстване.**




3. Форми на организационната култура

Много от ценностите на една организация имат експлицитна (открита) форма – това са всички писани и официално утвърдени правилници, наредби, заповеди, процедури и др.

Този институционализиран аспект на организационната култура се дефинира като **организационна цивилизация.**

Неинституционализираните ценности в организацията се изразяват и наблюдават „на повърхността“ под най-разнообразни форми.

- **Когнитивни форми** - подредени по степен на нарастваща символност: езикова специфика, конвенционална мъдрост (споделени твърдения), митове и символи.
- **Поведенчески форми** - норми и ритуали.
- **Героите и организационният климат** - две интегрални форми, съчетаващи в себе си и познавателното, и поведенческото начало.



4. Функции на организационната култура

Организационната култура има незаменими и жизненоважни функции. Самото определение за организация включва думите „хора“ и „цел“, а целите на хората са ярки изразители на ценности. Така се мисли, че организационната култура почита още в момента на създаването на самата организация и дори преди това – когато най-малко двама човека споделят идеята за създаването ѝ.

1. Системообразуваща (социализираща) функция

Да се присъединим към дадена организация означава да приемем да се реализираме в нея и да обменим целите и ценностите си с нейните – да възприемем нейните за свои и рано или късно да се опитаме да ѝ наложим от собствените си. Това подчертава важното място на културата в организацията.

Именно културата прави организацията възможна, тъй като лежи в основата на целите ѝ и осигурява единство на отношението и действието на група хора.

2. Комуникативна функция

Във всяка група има определени приети за даденост значения, смислови интерпретации и емоционални оценки, придавани на едни или други събития, факти и процеси от действителността, имащи характер на знаци или символи и изразявани чрез език, жестове, предмети или поведение, които са специфични за групата и са един от индикаторите за нейните граници. Този феномен на споделеност осигурява смислов контекст на всичко, което се случва в организацията, създава основа за разбирането на членовете на групата помежду им и подпомага координираното съвместно действие.

3. Идентификационна функция

Културата, изразена още в мисията на дадена организация, може да се разглежда като отличителна характеристика на организацията на фона на всички останали и като олицетворение на нейния характер и неповторимост. Зад думите, с които се дефинира философията на дадена организация прозират и бизнес идеите ѝ, и позицията ѝ, и етиката ѝ, и социалната отговорност.

4. Интегративна функция

Организационната култура осигурява вътрешното единство и спояването на организацията чрез споделеност на разбиранията и посредством всичко останало, зараждащо и поддържащо екипния дух в организацията. Чрез интегративната функция на организационната култура съвкупността от хора се превръща в екип.

5. Възпитателна функция

Постигането на чувство за сплотеност и екипност винаги става чрез преодоляване на част от собственото „аз“, т.е. неотделимо свързана с интегративната функция е и възпитателната роля на културата в организацията.

6. Адаптационна роля на организационната култура

Постигнатият консенсус в разбиранията и интегритетът осигуряват еднопосочност, синхрон и логическа последователност в действията на членовете на организацията при възприятията и реакциите им спрямо всичко, което се случва вън от организацията.

7. Властово ролева функция


Екипът е организирана, целенасочена и единна съвкупност от хора, но във всеки екип задължително се налага някаква структура на властта, разпределят се груповите роли, утвърждават се статусите на членовете. Организационната култура изгражда и поддържа разпределението и баланса на властта и влиянието между длъжностите, неформалните роли и техните конкретни изпълнители. Тя подрежда в йерархия всяка длъжност, роля и човек в организацията, което създава яснота и устойчивост на очакванията, предявявани от институцията към индивида и улеснява комуникациите.

8. Историческа (генетична) функция

Организационната идентичност, груповите ценности и начинът на живот на организацията се нуждаят от непрекъснато възпроизвеждане във времето, от пренасяне „от поколение на поколение“. Ритуалите, символите и други „кодovi“ форми на организационната култура осигуряват приемствеността, запазваща във времето уникалните параметри на институцията.

9. Регулаторна функция

Освен че снабдява общността с необходимите ѝ норми, регулиращи поведението на членовете, организационната култура е и средство, с помощта на което прекалено силните емоции и опасното поведение (страх, агресивност, ярост, обърканост или прекален оптимизъм) се тушират и модифицират в по-приемливи, по-малко рискови за целостта на организацията и по-конструктивни.



5. Механизми на възникване и развитие на организационната култура

Как възниква и се развива културата на една организация?

- Съществуват ценности, които играят ролята на културни детерминанти за цялото човечество. Те са еднакви за всички човешки същества за достатъчно дълги периоди (напр., привързаност към децата).
- Повечето от ценностните системи в големи човешки общности варират по региони и раси, т.е. това са национални култури.
- В рамките на една нация съжителстват групи с отчетлива културна идентичност, обособени на основата на етнически, класови (статусни) и религиозни различия. Следователно, всеки индивид носи в „в кръвта си“ ценности от **общочовешки, национални и групови равнища.**

Освен това, всеки човек се ражда и израства в **определена микросреда**, която също оставя белег върху ориентацията на ценностите и културното развитие на индивида. Така членовете на дадена организация внасят съвкупност от много културални ценности, които са определящи при оформянето на облика на организационната култура. Последната се влияе още от **националната култура** (структура, централизация на решенията, сила на организационната власт и др.) и от **характера на дейността** (отрасъла или типа бизнес) **на организацията.**

Следователно, организационната култура възниква и се развива като нещо уникално за всяка организация, но търпи въздействие от специфичните ценностни ориентации в отрасъла, зависи от националната принадлежност на компанията и се определя и от индивидуалните култури на основателите и на заетите в нея лица.

Важно значение имат също взаимодействията на организационната култура с другите културални системи, които често определят голяма част от облика ѝ.


Как се изгражда типично собствената култура на организацията?

В началото са привнесените влияния на създателите, които вграждат в основата на новообразуваната организация определени ценности.

По-нататъшното моделиране на организационната култура продължава като **организацията „се учи“**. Този процес протича по **два основни начина**:

- **травматичен модел**, при който хората се научават да се справят заедно с възникващи заплахи и трудни ситуации чрез изграждане на защитни механизми, изискващи определено взаимодействие помежду им;

- **„модел на положително ускорение“**, при който доказалите ефективността си поведения и отношения сами по себе си са мотив за повторение и се впитат трайно в живота на организацията.



6. Въздействия върху организационната култура

Управлението на организационната култура е затруднено от самата природа на своя обект: от неясните граници и от факта, че културата е изградена на априорни, приемани като даденост вярвания и убеждения за това, кое е „добро“ и „лошо“ за организацията. Възможно е наличие на повече от една култура в организацията. При всички случаи обаче организационната култура не може да бъде описвана като добра или лоша; тя може да бъде само **подходяща или не за целите и стратегията на организацията.**

При **подходяща организационна култура** задачата на управлението се свежда до поддържане на съществуващите ценности, климат и управленски стил.

При **неподходяща организационна структура** са необходими целенасочени действия за промяна на установената култура, защото тя е изключително съществен фактор за ефективното функциониране на организацията.

Управлението на организационната култура (особено когато стратегията изисква променянето ѝ) винаги се сблъсква с наслоени навици, начини на мислене, стереотипи и др. и поради това е изключително трудно, а понякога – невъзможно.

Могат да се посочат следните 4 възможни подхода в това отношение:

- игнориране на културата;
- управление „около нея“;
- опити да се променят нейни елементи;
- промяна в стратегията.

Преди да бъдат предприети каквито и да било опити за въздействие върху организационната култура, трябва да се прецени реалната необходимост от тях. Такива промени се налагат, когато:

- в организацията доминират ценности, неотговарящи на промените в околната действителност;

- отрасълът се характеризира със силна конкуренция и много бързо развитие;

- резултатите и функционирането на организацията са на посредствено или слабо ниво;
- организацията е малка, но се развива много бързо.

В случай че промени наистина се налагат, те трябва да бъдат проведени целенасочено в следния ред:

1. Идентифициране на ключовите вярвания, убеждения и очаквания в организацията.
2. Дефиниране и предефиниране на основните ценности.

Управленските въздействия върху организационната култура трябва да се опират на посочените стъпки и да бъдат насочени към включените в нея елементи или към факторите, които ги обуславят.

Подходящи са следните подходи:

1. Реорганизация. Има за цел да улесни интеграцията между подсистемите на организацията, да се създадат звена и отдели, които да поемат отговорността за новите дейности или да скъсат управленската йерархична верига.

2. Развитие на организацията в насока на подобряване на ефективността, адаптивността и скоростта, с която организацията реагира на промените в средата.

3. Комуникации. Използване на всички комуникационни възможности и канали за убеждаване в новите ценности с цел:

- да се засили чувството на идентичност на персонала с организацията и ангажираността му;
- да се осигури възможност за по-широко участие на заетите в процесите на вземане на решения на всички равнища;
- да се генерират нови идеи за развитие на организацията или осъществяваната дейност.

4. Обучение, с което да се формира ново отношение към качеството, потребителите, организацията, взаимоотношенията и др.; да се повлияе на ангажираността към организацията и нейните нови ценности; да се придобият нови умения; да се предизвикат и променят старите вярвания и убеждения.

5. Подбор на хора, чиито характеристики пасват на новата организационна култура.

6. Управление на изявата. Мениджмънтът и всички заети лица трябва да бъдат наясно с целите на организацията и да бъдат убедени, че са оценявани на основата на постигнатите от тях резултати.

7. Управление на възнагражденията с цел усилване на новите елементи на организационната култура.