



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

Лекция № 9

**ОРГАНИЗАЦИИ. ОРГАНИЗАЦИОННА
СТРУКТУРА И ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА**

Доц. д-р Гена Грънчарова, д.м.

В тази лекция:

1. Определения на основните понятия.
2. Организационни теории.
3. Организационна структура.
4. Видове организационни структури.
5. Форми на организационна структура.
6. Организационна култура.
7. Механизми на възникване и развитие на организационната култура.
8. Въздействия върху организационната култура.

1. Определение на основните ПОНЯТИЯ

= Организация

- **Група от хора**, работещи заедно, в условията на формални и неформални правила на поведение, за постигане на определена обща цел.
- **Структура**, която обезпечавя формалната рамка за осъществяване на мениджърския процес и за осигуряване на ефективна система на работа.
- **Процес**, описващ процедурите, политиките и методите, използвани за постигането на определена обща цел.

= *Организационна структура*

- отнася до начина, по който се формира дадена група, линиите на комуникация и средствата за канализиране на властта и вземането на решения.

= **Организационна култура**

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**.

2. Организационни теории

2.1. Класическа организационна теория

Класическата организационна теория набляга на ориентацията към задачите, ефективното действие и индивидуалната продуктивност. Тя разглежда паричното възнаграждение като най-важна инициатива за насърчаване на индивидуалната продуктивност. Тази теория поддържа много нива на мениджмънт в рамките на дадена организация, като всяко ниво надзирава специфичен аспект на работата и всеки работник развива опит в определена задача или група задачи. Тя подкрепя строгия, но справедлив мениджърски контрол и стриктното подчинение на работниците към властимащите.

Класическата организационна теория се опира на “идеалната” организационна структура, наричана “бюрокрация”, и върху индивидуалната продуктивност.

Макс Вебер развива концепцията за бюрокрацията като идеална форма на организация.

Ключовите елементи на бюрокрацията включват:

- централизирана структура на властта,
- високоспециализирано разпределение на работната сила,
- строга йерархия на мениджмънта,
- строги правила и разпоредби,
- рутинни формални комуникации и
- поддържане на подробна документация.

Приложение в здравните организации

Болшинството здравни организации са структурирани на основата на принципите на класическата организационна теория: с много специфични вериги на управление, ясно очертани нива на власт, писмено оформени политики и процедури и специфични правила и разпоредби за работещите. Здравните организации наблягат върху задачите, ефикасността и продуктивността в предоставянето на грижи за пациентите.

Функционалното и екипното сестринство като системи/модели за предоставяне на грижи за пациентите се основават на класическата организационна теория.

2.2. Хуманитарна организационна теория (поведенческа или неокласическа теория).

Значителна част от хуманитарната организационна теория възниква от *Хоторнския експеримент*, проучване извършено в периода 1927-1933 г. от изследователи от Харвардския университет. Този експеримент изучава зависимостта между условията на работа и продуктивността на работата.

Изследователите разкриват, че редица психологични и социални фактори на работната ситуация оказват по-голямо влияние върху продуктивността, отколкото действителните физически условия; това е известно като **Хоторнов ефект**.

Хоторнският експеримент променя насоката на организационната теория и я предвижда към проучване на социалния климат на организацията, т.нар. “неформални” организационни структури.

Хуманитарната организационна теория фокусира върху формалните и неформални организационни структури и върху хората, работещи в рамките на организацията. Тя набляга на продуктивността на групата, а не на индивидуалната продуктивност и на факторите, които повишават или намаляват груповата продуктивност.

Хуманитарната организационна теория поддържа, че:

- по-високият морал на работещия води до повишена продуктивност;
- моралът и продуктивността са директно свързани със социалната среда на работната група;
- продуктивността е свързана не само с паричното възнаграждение, но и с психологичните награди, (членство в групата, чувство за принадлежност и сплотеност и др.)

Приложение в здравните грижи

Здравните специалисти трябва да разбират неформалната и формалната структура на организацията. Мениджърите трябва да се грижат за сплотеността и лоялността на групата, да насърчава редовите професионалисти да работят според възможностите си, дори когато работната среда не е идеална, да насърчават участието им в планирането и във вземането на решения, което съдейства за подобряване на морала и повишаване на продуктивността.

2.3. Съвременна организационна теория

Съвременната организационна теория се появява към 1960-те.

В резултат на еволюцията тя приема много форми - матрична теория, органична теория, технологична теория, теория на решенията и теория на преработване на информацията, но отличителният белег на съвременната организационна теория е *системният подход*.

Съвременната организационна теория разглежда организациите като сложни, динамични социални системи, като отворени структури, в които индивидите, структурата, крайните продукти и средата заедно допринасят за успеха на организацията.

Фокусът се поставя върху процесите в организацията, а не върху структурата.

Ролята на мениджмънта е да проследява и координира комуникацията, така че да включва всички части на системата в процесите на входа, преработката, продукцията и обратната връзка.

Приложение в здравните грижи

Сравнително малко здравни организации са изградени съгласно принципите на съвременната организационна теория.

3. Организационна структура

Всяка организация има *формална и неформална структура*.

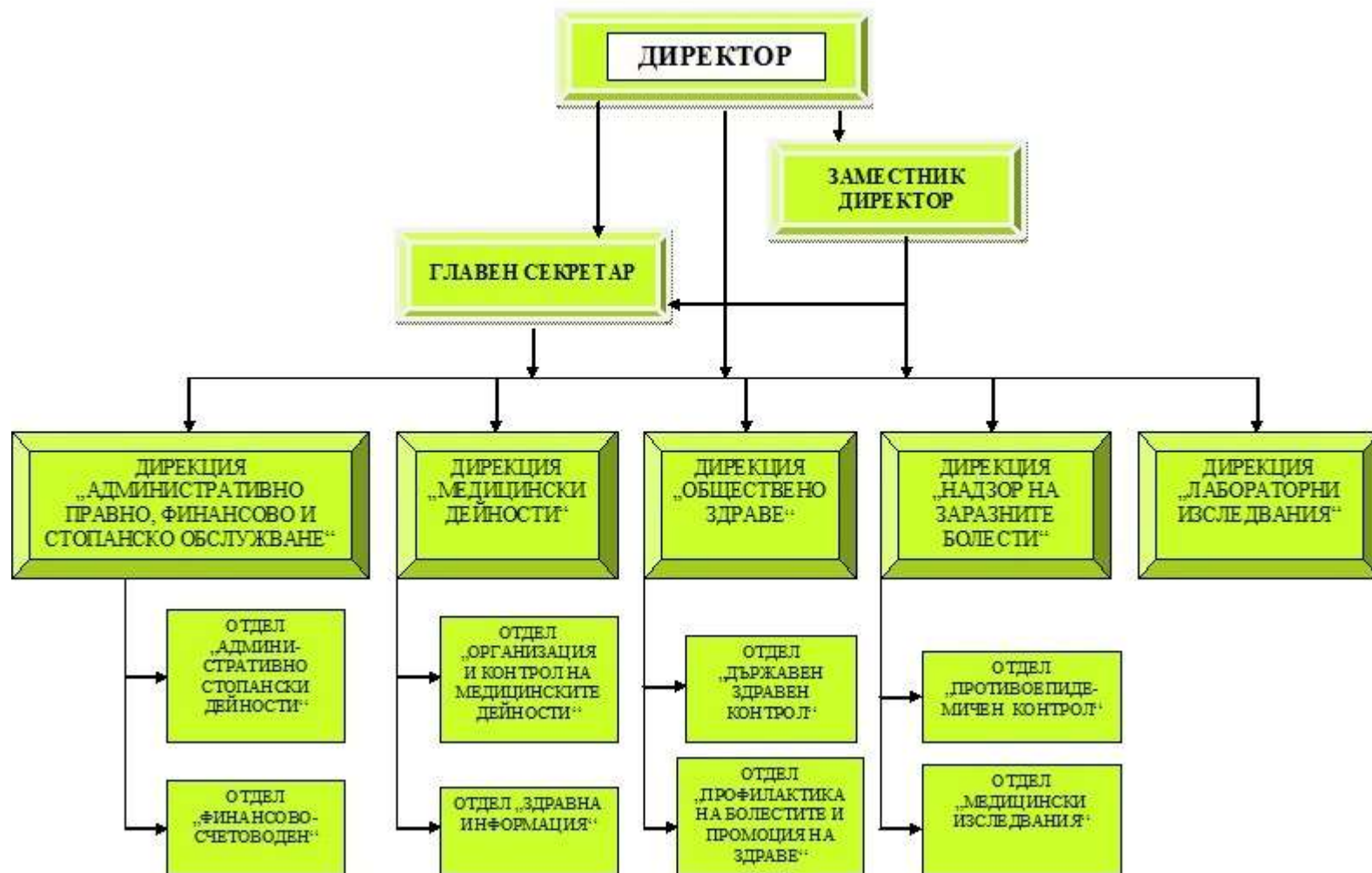
Формалната структура е стриктно планирана и се описва в нейната *организационна схема*.

Тя предоставя рамка за определяне на мениджърската власт, задължения и отговорности, описва заеманите постове, отговорности по изпълнението на задачите и взаимовръзките.

В една добре дефинирана формална структура ролите и функциите са добре определени и систематично подредени, различните хора имат различни роли и ранг и йерархията е очевидна.

Всяка организация изразява целите и намеренията си в *мисия и философия*, които формират основата на формалната организационна структура. В зависимост от организационната философия формалната структура може да бъде твърдо установена или по-свободна.

РЕГИОНАЛНА ЗДРАВНА ИНСПЕКЦИЯ – ПЛЕВЕН



Неформалната структура е социална по характер и се развива, за да удовлетвори потребностите на индивидите от приятелство, чувство за принадлежност и сила. Характеризира се с неясни или променящи се линии на власт и отговорност, често прикрити линии на комуникация, личностни и социални взаимоотношения, неописани в организационната схема. Неформалната структура се опира на личностните връзки, а не на респект към заемана ръководна позиция. Тя помага на членовете да удовлетворяват личните си цели и предоставя социално удовлетворение.

Лицата, имащи достъп до жизнено важна информация, могат да станат силни фигури в неформалната структура. Ето защо, мениджърът трябва да бъде наясно с нейното съществуване, да изучава начините ѝ на действие, да предотвратява антагонизма и да използва неформалната структура за целите на организацията.

4. Видове організаційні структури

Бюрократична структура. Това е доминиращият тип организационна структура в здравните институции. Характеризира се с много йерархични нива и специализирани подразделения. Всяко ниво има определена специфична цел, ясно дефинирана мрежа от правила и разпоредби и обхват на власт и финансова отговорност. Всяко лице е пряко отговорно пред непосредствен ръководител.

Принципи на бюрократичната организация:

1. **Двоен мениджмънт** – т.е. техническите и административни отговорности са разделени и имат своя йерархия.

2. **Верига на ръководство** – т.е. ясни линии на власт, започвайки от най-високото ниво до работника с най-малка отговорност и никаква власт над другите. Комуникацията се движи отгоре надолу.

3. **Единство на ръководенето** (единоначалие). Този принцип означава, че всяко лице трябва да има само един началник. За дадена група дейности с една и съща цел има един лидер и един план. Всички работници трябва да знаят на кого да докладват и кой докладва на тях.

4. Обхват на контрола. Този принцип гласи, че дадено лице трябва да ръководи група, която може ефективно да наблюдава от гледна точка на брой, функции и география. Този принцип става по-еластичен – колкото по-високо обучен е работникът, толкова по-малко надзираване е необходимо.

5. Делегиране. Координаторите на грижите за пациентите трябва да делегират отговорност на редовите сестри, когато те имат достатъчно компетентност и разполагат с информация за ефективна дейност и вземане на решения.

6. Специализация. Този принцип означава, че всяко лице трябва да извършва единична водеща функция, т.е. да има разделение на работната сила по видове задължения.

Функционална структура. Формира се от лица, заемащи специализирани съветнически или редови позиции. Тези специалисти подобряват мениджърските функции чрез предоставяне на информация и опит на работещите в дадена организация, но те нямат власт за налагане на решения.

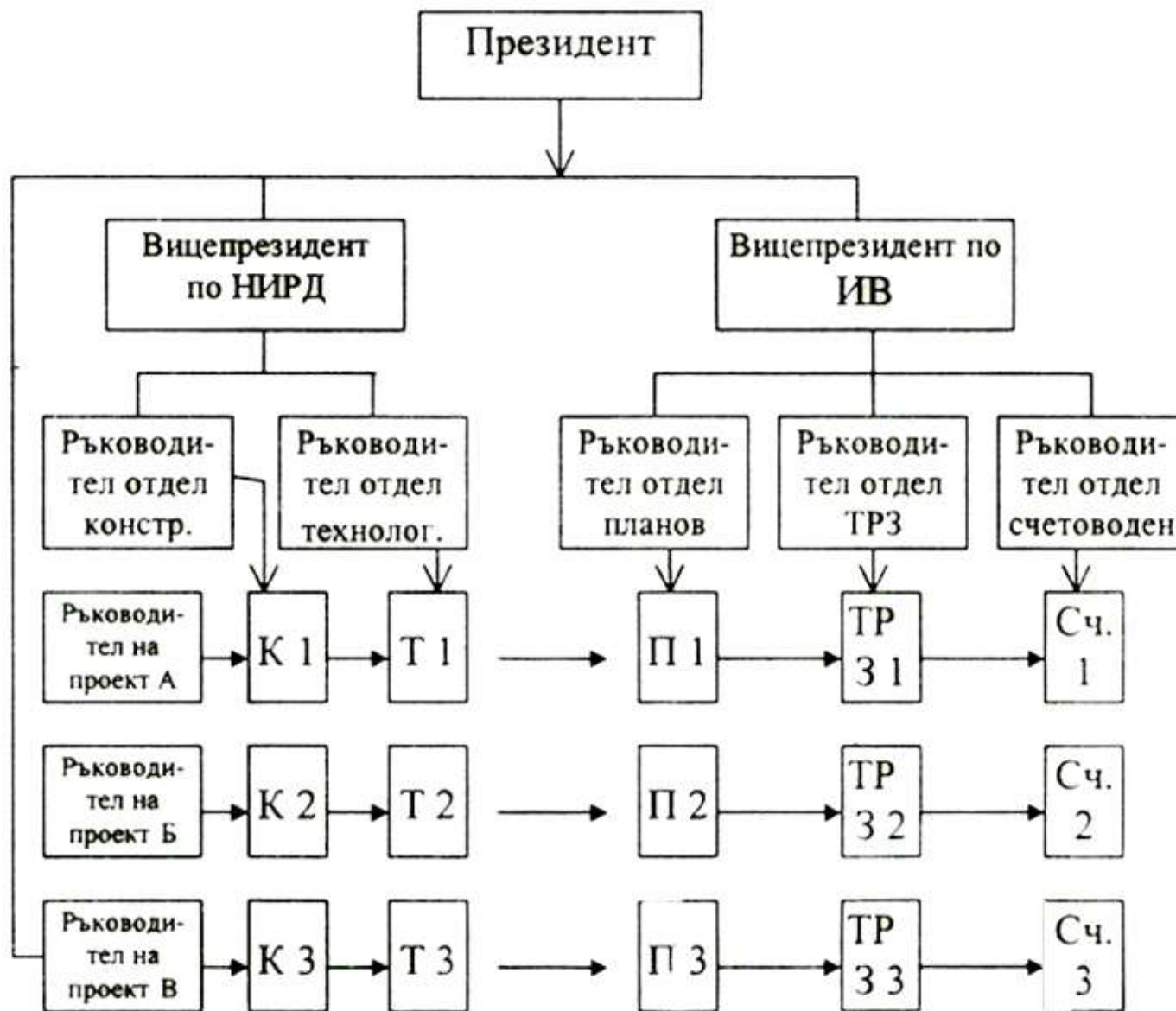
Ad hoc структура. Това е структура, създадена специално за даден случай) се характеризира с по-отворена, гъвкава форма.

Мениджмънтът на висше ниво може да създава допълнителни временни екипи за определено специфично намерение, цел или задача.

Матрична структура. Характеризира се от екипи, вградени директно в организационната структура. Тези екипи се координират както вертикално (в рамките на йерархията), така и хоризонтално (между включените групи). Екипът има формалната власт да взема решения и да ги налага. Такава структура е по-свободна и неограничена от правила и процедури.

Матричната структура позволява своевременно да се отговори на външна конкуренция и подобрява ефективността чрез коопериране между дисциплините. Персонал от различни функционални департаменти може да бъде назначен към определена програма или проект и е отговорен пред двама ръководители – програмния мениджър и ръководителя на функционалния департамент, т.е. създава се интердисциплинарен екип от основни и допълнителни членове.

Матрична организационна структура



Предимства на матричната организация:

- подобрена комуникация чрез вертикален и хоризонтален контрол и координация;
- по-висока организационна адаптивност и гъвкавост;
- по-висока ефикасността в използването на ресурсите;
- по-малко организационни нива и вземане на решения по-близко до първичните дейности;
- подобрен мениджмънт на човешките ресурси;
- по-добра удовлетвореност от работата.

Недостатъци на матричните структури:

- потенциален конфликт поради двойствения характер на власт, отговорност и отчетност;
- неяснота на ролите;
- загуба на контрол над функционалната дисциплина поради мултидисциплинарния екипен подход.

5. Форми на организационна структура

Организационните структури приемат две основни форми: *централизирана и децентрализирана.*

В зависимост от структурната форма организационната схема изобразява организационната структура като *висок пирамиден модел или плосък матричен модел.*

Централизирана структура. Властта и ръководството са концентрирани у относително неголям брой лица или постове. Има много нива или департаменти, всяко едно от които е високо специализирано и подложено на строги правила и процедури.

При централизирана структура със строги правила и процедури, обхватът на контрола е тесен и работещите и мениджърите са в тесен контакт. Централизираната структура генерира висока, пирамидална организационна схема, описваща многостепенната йерархия на мениджмънт и неголемия индивидуален обхват на контрол от страна на мениджърите.



Многото нива на една типична централизирана структура могат да причинят комуникационни проблеми в рамките на организацията. При централизирана структура лидерите и мениджърите се стремят да функционират в определен автократичен стил на мениджмънт, изисквайки строго придържане към правила и процедури.

Една високо централизирана структура обикновено ограничава степента на автономност и власт на по-ниските нива на ръководителите по здравни грижи и редовите медицинските специалисти.

Децентрализирана структура. При децентрализираната структура властта и управлението са изместени от ръцете на няколко лица на върха на организационната структура към по-нисшите йерархични нива. Тази структура насърчава независимостта, отговорността и по-бързото вземане на решения на всички нива на дадена организация.

Децентрализираната структура генерира плоска или матрична организационна схема, изобразяваща по-малко мениджърски и йерархични нива, отколкото централизираната структура и се стреми към по-добра комуникация между нивата.

Обхватът на контрол е по-широк, което означава, че работещите и мениджърите имат по-малък контакт един с друг, отколкото в една централизирана структура.

В децентрализираната структура лидерите и мениджърите се стремят да действат демократично. Мениджърите действат като находчиви лица, а не като ръководни фигури, а работещите функционират по-автономно, с по-голяма разумност и отговорност.

6. Организационна култура


Организационната култура представлява система от общи и колективно възприети ценности, валидни за дадена група и организация 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.**

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.
- Други две интегрални форми, съчетаващи в себе си и познавателното, и поведенческото начало – **героите и организационният климат.**



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 покръпва 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 на подразбиранията 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 и, 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 състояния и поведения.



7. 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.



8. 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 култура** 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 при необходимост от промяна, 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.

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.
3. Анализ на организационния климат.
4. Анализ на управленския стил.

Управленските въздействия върху организационната култура трябва да се опират на посочените стъпки и да бъдат насочени към включените в него 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 усиление на новите елементи на организационната култура.