

КОНЦЕПТУАЛЕН МОДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА В СФЕРАТА НА СОЦИАЛНИТЕ ДЕЙНОСТИ

Гл. ас. д-р Ирена Емилова

**Стопанска академия “Д. А. Ценов”, гр. Свищов
Катедра “Мениджмънт”**

Резюме: Материалът разглежда възможностите за създаване на концептуален модел за управление на организационната култура в сферата на социалните дейности. Изяснени са същността на организационната култура като феномен, нейните елементи и някои нови подходи за научно и практическо изучаване.

За апробиране на модела е избрана конкретна подсистема – социалните услуги. Доказана е идеята, че организационната култура е надеждно средство за развитието на всяка една организация при съвременната сложна и динамично променяща се заобикаляща среда.

Ключови думи: управление, организационна култура, социални дейности, социални услуги.

JEL: M 14

THE CONCEPTUAL MODEL FOR MANAGING ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE SPHERE OF SOCIAL ACTIVITIES

Head Assist. Prof. Irena Emilova, PhD

Management Department

D. Tsenov Academy of Economics

Abstract: The paper explores options to create a conceptual model for managing organizational culture in the sphere of social activities. In it a clarified the essence of organizational culture, as a phenomenon and its elements and new approaches to scientific and practical study.

There is selected subsystem - social services, for approbation of a particular model. In it is prove the idea, that organizational culture is a reliable tool for the development of any organization in today's complex and dynamic environment.

Key words: management, organizational culture, social activities, social services

JEL: M 14

Въведение

През последните години темата за организационната култура стана изключително актуална. Наблюдава се значителен интерес както от страна на изследователи, така и от страна на бизнес практиката. Търсят се скрити резерви, които да осигурят ефективност и икономически просперитет.

Изследванията на организационната култура в сферата на социалните дейности са недостатъчни. Липсват сериозни аргументи и доказателства, които да способстват формирането на подходяща организационна култура при непрекъснатите промени.

Всичко това определя значимостта и актуалността на разглежданата проблематика.

В **настоящата студия** се разглежда организационната култура в сферата на социалните дейности, като е приложен системният подход и е използвана конкретна подсистема – социалните услуги.

Цел на изследването. Целта на настоящата разработка е да се създаде концептуален модел за управление на организационната култура в сферата на социалните дейности.

Обект на изследване. Обект на изследване са социалните услуги като подсистема на социалните дейности. Аргументите в подкрепа на избора са следните:

- При новите обществено-икономически реалности социалните дейности имат променена роля, като крайна цел е осигуряването на качествено нови услуги за населението в съответствие с европейските стандарти.

- Реформата в социалните организации се оказва постоянен и продължителен процес, изискващ ново отношение към всички интерактивни променливи на изследваната система.

Предмет на изследване. Предметът на изследване е организационната култура в сферата на социалните дейности.

Задачи на изследването:

1. Да се изследват същността и особеностите на организационната култура на основата на теоретичен анализ.

2. Да се обособят елементите на организационна култура, като се открият за изучаваната система.

3. Да се предложи концептуален модел за управление на организационната култура в сферата на социалните дейности.

5. Тестване на модела в реална среда и извеждане на насоки за развитие и усъвършенстване на организационната култура с оглед постигане на стратегическите цели.

Основната изследователска теза е, че организационната култура е надеждно средство за развитието на социалните дейности при съвременната сложна и непрекъснато променяща се заобикаляща среда.

Изследователският труд се основава на аналитично проучване на специализираната литература на български и чуждестранни научни публикации.

Използвани са системният подход, сравнителният метод, ситуационният анализ, исторически метод на изследване, методите и техниките на стратегическия анализ, наблюдения и консултации на автора с учени и специалисти от практиката в България.

Организационната култура – теоретични постановки

1. Характеристика на организационната култура

1.1. Същност на организационната култура

Един стандартен подход за вникване в същността на понятието **“организационна култура”** предполага последователното изясняване на двете съставни: **“организационна”** и **“култура”**.

“Организационна” е качествена характеристика, произхождаща от **“организация”**. В управлението е прието **“организацията да се разглежда като съвкупност от хора, дейността на които съзнателно се координира и направлява за постигане на общата цел или цели”**¹.

Според някои автори² **“организацията”** се създава от хората като основни елементи в нея, подлежи на регламентиране и функционира в съответствие с правни норми, регламенти, процедури, правила. Влагат се различни смислови значения, които могат да се обединят в три групи:

- Атрибутивен аспект – организацията се разглежда като степен на организираност, означава качество на дадена система, в смисъл на степен на подреденост;

- Предметен аспект – организацията се разглежда като система със свои строеж и функции;

- Функционален аспект – изясняват се механизмите на функциониране и развитие на обекта на управление.

По аналогичен начин понятието **“организация”** се разглежда от А. Ангелов³, като се анализира от три гледни точки:

- организацията е основна подсистема на обществото, респективно на икономиката, т.к. се прилага системният подход и тя се разглежда като система – напр. стопанска организация, болнично заведение, фирма, учебно заведение и др.;

- организацията представлява равнище на организираност в самата система – говори се за **“добра”** и **“лоша”** организация;

- организацията се свързва с дейностите по създаване на ред и подреденост в една система.

Една различна трактовка, която до известна степен може да оправдае разнопосочността на разгледаните мнения, се дава от П. Дракър – **“...Досега би трябвало да е станало ясно, че такова нещо като единствена правилна организация не съществува. Съществуват само организационни форми, всяка от които притежава отличителни предимства, отличителни ограничения и конкретни приложения. Ясно е, че организацията не е абсолютна величина. Тя е средство за извличане на полза от съвместната дейност на хората. Като такава**

¹ Александров, К. Мениджмънт на организации и предприятия. ЛИА, С., 1995, с. 145; Ангелов, А. Основи на мениджмънта. Тракия – М, С., 1998, с. 13.

² Вж. Захариев, Е. Фирмен мениджмънт. Абагар, Велико Търново, 1999, с. 217; Христов, С. Организиране, параметри и строеж на организационната структура за управление. Сита-МБ, Варна, 1993, с. 5 - 7.

³ Вж. Ангелов, А. Цит. съч., с. 13.

структурата на дадена организация съответства на конкретни задачи, конкретни условия и конкретно време...”⁴

Според нас може да обобщим, че организацията е съвкупност от хора, обединени от обща цел, които зависят един от друг и си взаимодействат в процеса на работата. Дейността им подлежи на регламентиране и е в съответствие с действащите правни норми, процедури и правила.

Когато се изяснява понятието “**култура**”, трябва да се отчетат следните факти⁵:

- интересът на внушителен брой изследователи от твърде много сфери на познанието към изучавания феномен (антрополози, социолози, философи и др.);
- неизбродимите познавателни дълбочини на това сложно понятие;
- липсата на осезаем резултат в разбирането му.

Коренът на думата “култура” е латински – *colere*. Буквалният превод е обработвам, култивирам или почитам от *cult* и *ur* – преклонение към светлината. През 1952 г. Алфред Кръбер и Клайд Клъкхохн⁶ съставят списък със 161 различни дефиниции на култура, отразяващи различни разбираня или критерии за оценяване на човешката дейност. Първата преносна употреба на думата се счита, че принадлежи на Цицерон: “Философията е култура на духа”⁷.

Едни от популярните определения са следните⁸:

- процесът на развитие на интелектуални и морални качества, главно чрез образование, експертни съвети и специализирана подготовка;
- усъвършенстване на вкуса, придобит чрез интелектуална и естетическа подготовка, задълбочени познания и изграждане на вкус към изящните изкуства, общочовешките ценности и онези аспекти на науката, които се различават от обичайните професионални или технически умения;
- общият начин на човешкото поведение, изразяван от начина на мислене, говор и действие, в зависимост от човешката способност за възприемане и предаване на наученото на следващите поколения.

Придържаме се към твърдението⁹, че едно от най-простите, но и най-универсални определения за култура е: “споделени модели на придобито поведение”.

Безспорен факт е, че “всяка страна има различна културна идентичност и именно тя е “социалният капитал” за нейното развитие”¹⁰. Тя е “оценъчният компонент, вграден във всеки човешки акт и присъщ на всяко човешко възприемане; култура са и всички материални и духовни предпоставки и резултати от тази оценка, т.е. всичко, което я прави възможна и е неин продукт”¹¹.

⁴ Дракър, П. Мениджмънт предизвикателствата през 21 век. “Класика и Стил” ООД, С., 2000, с. 20.

⁵ Паунов, М. Организационна култура. Университетско издателство “Стопанство”, С., 2005, с. 4.

⁶ Kroeber, A., Kluckhohn, C. Culture: a Critical Review of Concepts and Definitions. New York, 1963, цит. в: Димитров, Я. Фундаментът и фундаментализмът на културата. В: Приложна психология и социална практика, ВСУ ”Черноризец Храбър”, 2008, с. 119.

⁷ Паунов, М. Цит. съч., с. 4.

⁸ Вж. Хикман, К., М. Силва. Съвършенството като цел. Народна култура, С., 1991, с. 46.

⁹ Вж. Димитров, Я. Цит. съч., с. 120.

¹⁰ Колев, Б. Икономическа култура. Университетско издателство “Стопанство”, С., 2002, с. 53.

¹¹ Паунов, М. Цит. съч., с. 16.

Понятието **“организационна култура”**, което е обединителният компонент на гореразгледаните, е въведено в началото на 80-те години на ХХ век. Въпреки краткия период за развитие вече има достатъчен брой научни публикации. Може да се твърди, че това е едно от най-изследваните явления в управленската наука през последните години. Като причини, обуславящи всичко това, могат да се посочат:

- засиленият интерес към човешкия фактор;
- организационната култура спомага за идентифициране на всяка организация;
- допринася за изясняване на двустранната връзка: от една страна, тя повлиява организационното развитие, а от друга, оказва влияние върху поведението на персонала.

Организационната култура е понятие с интердисциплинарен характер. Тя е във фокуса на изследователи от различни области – антрополози, социолози, психолози, философи, политолози, културолози, икономисти, управленци. При такава богата палитра не е възможно да има едностранно представяне, защото всеки ще слага своя нюанс при изображението.

Терминът “организационна култура” е употребен за първи път от Ендрю Петигрю през 1979 г. в статията му “За изследването на организационна култура”¹².

В своето изследване – “Организационна култура: Същност, функции и промяна” С. Илиева¹³ разглежда в исторически план различни дефиниции, които могат да бъдат представени по следния начин: (вж. табл. 1.).

Таблица 1. Определения за организационна култура – исторически преглед

Година	Автори	Определение
1979	Pettigrew	Система от публично и колективно приети значения, които са валидни за определена група през даден период от време. Тази система от форми, категории и представи дава интерпретацията на ситуацията, в която хората се намират.
1980	Hofstede	Колективно програмиране на съзнанието.
1981	Ouchi	Съвкупността от символи, церемонии и митове, които разкриват основополагащите ценности и убеждения на организацията на нейните членове.
1982	Deal & Kennedy	Начинът, по който се извършват нещата.
1982	Peters, Waterman	Доминиращата и свързващата съвкупност от споделени ценности, пренасяни чрез такива символни средства като разказите, митовете, легендите, анекдотите.
1983	Louis	Мрежа, съвкупност от общи разбирания за организираното действие и език и други символни средства за изразяване на тези общи схващания.
1984	Davis	Съвкупност от споделени убеждения и ценности, които формират смисъла на институцията за нейните членове и им предоставят правила за поведение в техните организации.

¹² Вж. **Илиева, С.** Организационна култура: Същност, функции и промяна. Университетско издателство “Св. Климент Охридски”, С., 2006, с. 15.

¹³ **Илиева, С.**, Цит. съч., с. 41.

1985	Sathe	Колективният, споделен смисъл на съществуване в организацията и начинът, по който протича животът в тези условия.
1985	Schein	Съвкупност от основни убеждения – открити, установени и развити от дадена група, когато тя се научава да се справя с проблемите си на външна адаптация и вътрешна интеграция, които работят достатъчно добре, за да бъдат разгледани като валидни и поради това да бъдат предадени на новите членове като коректен начин да възприемат, мислят и чувстват относно тези проблеми.
1991	Sackman	Съвкупност от общо поддържани когнитии, които са свързани с емоционални вложения и са интегрирани в логическа система или когнитивна карта, съдържаща описанията, операциите, предписанията и причините. Те се използват по навик и повлияват възприемането, мисленето, чувстването и действието.

Американският център за мениджмънт има следното определение за корпоративна култура¹⁴: “Културата е емоционалната връзка на това организационно обединяване... Културата ... това са образците на вярване и очаквания, които членовете на организацията споделят помежду си. Тези надежди и очаквания произвеждат правила за поведение – норми, които формират индивидуалното и груповото поведение в организацията.” Набляга се на стабилитета на организацията – състояние, обвързано със засилването на привлекателността на работата; с мисленето, чувстването и реагирането на всичко, което се противопоставя на тази система¹⁵.

През 1989 г. Дешпанде и Уебстър¹⁶ синтезират, че организационната култура е: “... Образците 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.” Това определение е в резултат на анализа на над 100 монографии, студии и статии по въпросите на антропологията, социологията и организационното поведение.

Интерпретацията на понятието е съобразно научните интереси, които всеки изследовател преследва.

Б. Дуранкиев¹⁷ посочва, че на тази тема в нашата страна или не се обръща внимание, или разглеждането ѝ е на едно относително повърхностно ниво. Това е така, защото тя остава в периферията на интереса на икономиката и социологията, защото представлява пресечната точка на тези две науки. Но те преживяват дълбоки преобразувания, а в такива случаи основополагащите принципи и понятия на новата действителност са изключително актуални.

Анализирайки съвременни теории, свързани с изучаваното понятие, можем да твърдим, че в дефинициите, които се дават, се поставя акцент върху пасивната или активната роля на организационната култура. В първия случай тя е по-скоро описание на определено поведение, а във втория – регистрира желаните промени в организационното поведение.

¹⁴ Корпоративна и организационна култура са идентични понятия, използвани в зависимост от географското нахождение.

¹⁵ Стойков, Л. Фирмена култура и комуникация. Университетско издателство “Стопанство”, С., 1995, с. 13.

¹⁶ Пак там, с. 13.

¹⁷ Дуранкиев, Б. Българската фирмена култура на фона на културата в развитите страни. Мениджмънт и маркетинг, бр. 1, 2004, с. 22 - 40.

Ирена Емилова

Пасивната роля на организационната култура проличава от становището на В. Дорофеев и др.¹⁸ – система от допускания, убеждения, ценности и норми, които се споделят от членовете на дадена организация.

Интерпретацията на Р. Каплан и Д. Нортън¹⁹ е подобна: Преобладаващите отношения и типове поведение, характеризиращи дейността на дадена група или организация.

Като примери за определения, в които се поставя акцент върху активната роля на организационната култура, можем да посочим твърденията на С. Илиева и К. Каменов.

Според С. Илиева²⁰ “...организационната култура може да бъде определена като системата от приети, поддържани и социално научавани ценности в организацията, които детерминират и регулират поведението на хората.”

К. Каменов²¹ посочва, че “...организационната култура – синтезирано може да се изрази като влияние на групови норми и ценности и на неформални действия върху организационната среда. По същество това означава да се осигури необходимото съответствие в ценностните системи на персонала в различни направления: ръководител – ръководител; ръководител – подчинен; подчинен – подчинен. По-конкретно трябва да се следи за тяхното влияние върху постигането на фирмените резултати.”

В настоящата студия от значение ще бъдат позициите на авторите, отчитащи активната роля на организационната култура.

1.2. Елементи на организационната култура

Както по отношение дефиниране на понятието “организационна култура” липсва единност на становищата, така и при определяне на елементите ѝ няма еднозначност. Многообразието се дължи на различните позиции за понятието.

Всяка една организация притежава своя културна специфика, която я отличава от останалите. Тя се е утвърдила в течение на времето и затова трудно се променя. Ако се познават нейните елементи и техните проявления, това би улеснило успешното развитие на дадена култура.

Според някои автори²² основните съставни елементи на културата са базисните положения. Те обхващат три кръга проблеми:

- за времето и пространството;
- за човека и човешката активност, представите за добро и зло и нормите за отношения между хората;

¹⁸ **Дорофеев**, В. Д., Шмелева А. Н., Частухина, Ю.Ю. Организационное поведение: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во ун-та, 2004, с. 39.

¹⁹ **Каплан**, Р., Нортън, Д. Стратегически карти: как да превърнем нематериалните активи в осезаеми резултати. Класика и стил, С., 2006, с. 291.

²⁰ **Илиева**, С., Цит. съч., с. 44.

²¹ **Каменов**, К. Мениджмънт. Абагар, В. Търново, 1998, с. 239. Факторите: управленски климат, организационна структура и организационната култура се разглеждат като ограничаващи условия за извършване на промяната.

²² Вж. **Коларова**, Д. Фирмена култура в неадекватните условия у нас (1989 1990). Социологически проблеми, бр. 1, 1991, с. 65 – 67. Тази позиция се възприема и от Е. Захариев, вж. Вж. Захариев, Е. Цит. съч., с. 188 - 189.

Ирена Емилова

- за човешките отношения, взаимните връзки между работниците, отношенията на сътрудничество, както и с властническите отношения или отношенията по вертикала.

Според Е. Захариев²³ съставните елементи на фирмената култура са:

- Отношение към промените;
- Насочване на вниманието към основните цели;
- Поддържане на висок стандарт;
- Откритост при комуникирането;
- Добра система за поощрения и наказания;
- Позитивна ценностна схема, нужна на служителите.

В зависимост от характеристиката на тези елементи може да се проследи влиянието им върху организационната дейност.

С. Илиева²⁴ счита, че организационната култура има три-компонентна структура:

- ценности;
- норми;
- символи.

Тези елементи са взаимносвързани и са в единство помежду си.

Ценностите, поставени в центъра на организационната култура, подчертават психологическия подход към нейното разбиране и изследване. Те са основен регулатор на поведението на личността и са най-невидимият и неуловим компонент. Съществуват в дълбочина и са широко приети и споделяни от членовете на дадена култура и се проявяват чрез нормите и символите, които разкриват доколко наистина те са усвоени от хората в организацията и как влияят върху поведението им.

Нормите са неписани правила на поведение. Те се проявяват в междуличностните и междугруповите отношения и създават подреденост и последователност в организационния живот. Намират изражение в символите и определят неформалните роли и статус и начините на комуникация.

Символите включват цялата съвкупност от лесно наблюдаеми, но трудно обясними аспекти на културата. Отнасят се до артфактите или видимите прояви на културата и включват ритуалите, церемониите, разказите, митовете и легендите, материалната среда.

По подобен начин се разглеждат компонентите и от М. Андреева²⁵. Тя отделя специално място и на митовете, героите, ритуалите и церемониите и ги разглежда отделно от символите. Според нея основните елементи на фирмената култура са:

- символите;
- ценностите;
- митове;
- герои;
- ритуали;
- церемонии.

²³ Вж. Захариев, Е. Цит. съч., с. 191.

²⁴ Илиева, С. Цит. съч., с. 49 - 50.

²⁵ Вж. Андреева, М. Управление на персонала. ИК "Галактика", Варна, 1998, с. 32 - 33.

Особеностите на изследваната система ни дават основание да говорим вместо за елементи за характеристики на понятието “организационна култура”, най-съществените от които са:

- Отношение към промените;
- Ценности;
- Етичен стандарт;
- Социални умения;
- Лидерство.

2. Практико-приложно изучаване на организационната култура

2.1. Нов подход за научно и практическо изучаване

Да обосновеш необходимостта от изследване на организационната култура в системата “Социални дейности” на сегашния етап от нейното развитие, е част от успеха на подобно начинание.

Като водещи мотиви сме използвали становището на Б. Колев:²⁶

- всяко направено предложение за макропроучване заслужава адмирации, защото няма много последователи;
- всяко макропроучване трябва да се защитава от неоправдани егоцентрични опонирания и нарцистични критики;
- не бива да се допуска конформизъм и необосновано възхищение;
- да се утвърди умерена толерантност към мнението на другите и към техните разбираня, независимо от това, дали “сме убедени”, че техните мнения са погрешни, наивни или трудно приложими в социалната практика на дадена страна;
- предлаганите концепции на макроравнище имат своите недостатъци и несъвършенства. Те могат да доведат до известно разочарование или неудовлетворение;
- към настоящия момент все още няма друга позитивна гледна точка, с помощта на която предлаганите концепции категорично да могат да се отхвърлят. Не се предлагат алтернативни виждания, които да имат претенциите, че притежават по-голяма евристичност.

Причините, налагащи нов подход за научното и практическото изучаване на организационната култура, са²⁷:

От страна на науката:

- вътрешната логика на достигнатите етапи на развитие на изследванията;
- търсенето на синтетични и интердисциплинарни гледни точки;
- отдаването на дължимото на качествените методи на мястото на математическите модели, с които беше започнало да се злоупотребява без особен резултат не само за практиката, но и в чисто теоретичен план и т.н.

От страна на практиката:

- усложняването на управляваните системи и на средата;
- неимоверно нарасналата значимост на човешкия фактор;
- увеличената относителна тежест на стратегическия “интегративен” поглед върху случващите се събития;

²⁶ Вж. Колев, Б. Цит. съч., с. 38.

²⁷ Вж. Паунов, М. Цит. съч., с. 11.

Ирена Емилова

- интернационализацията на бизнеса и глобализацията на комуникациите.

Възгледите за организационната култура могат да бъдат представени и по следния начин. Тя е:²⁸

- отражение на психологичните и дори генетичните фактори, чрез които се подчертава, че различните хора притежават различна степен на стремеж и мотивация, дължащи се на сложния процес на тяхната социализация под влияние на семейството и социалната група;

- необходимост от благоприятен климат, за да се утвърди дадена организация;

- влияние на ролевите очаквания, ценностите и нормите;

- резултатността ѝ пряко се определя от съществуващите управленски практики и роли, както и от степента на допуснатата фрустрация при мениджмънта;

- ролята на лидерите е определяща за културата;

- по-голямо внимание трябва да се обръща на сателитните и периферните групи във фирмата;

- преплитане на микро-, мезо- и макрофактори (личностни, организационни и национални) при нейната детерминация.

Според С. Илиева²⁹ при изследването на организационната култура се използват няколко основни подхода:

- крос-културална перспектива в изследване на организационната култура – установява взаимодействието между национална и организационна култура и на тази основа се виждат различията между отделните организационни култури, между моделите и стиловете на лидерство, нагласите към работата, подходите за разрешаване на конфликти;

- взаимодействие на организационната култура с други организационни променливи – стратегия, структура, система за управление на човешките ресурси;

- качествени изследвания – описание на културални артефакти в организацията – дизайн на организационната среда, облекло, език, начин на комуникиране.

Извежда се аргументът за нов подход в изследването на организационната култура. Той произтича от факта, че организационната култура обяснява поведението на хората и организационната ефективност.

Считаме, че до известна степен това всъщност е вторият подход, а именно – взаимодействие на организационната култура с други организационни променливи на организацията, т.к. хората са елемент на тази организация. За съжаление емпиричните изследвания в тази насока не са достатъчни, но въпреки това твърдението, че “организационната култура се използва като мощно обяснително средство на всичко, което става в организацията”³⁰, не подлежи на съмнение.

²⁸ Вж. Колев, Б. Цит. съч., с. 37.

²⁹ Вж. Илиева, С. Цит. съч., с. 128.

³⁰ Пак там, с. 129.

2.2. Изследвания на организационната култура в нашата страна

Едно от първите изследвания на фирмената култура в България извежда нейните особености. Според Б. Дуранкиев³¹ могат да се посочат следните обобщения:

- за българските фирми не съществува единна световна или европейска фирмена култура, които да ѝ бъдат еталон;
- фирмената култура, която е установена в България, е различна от познатите досега. Тя е “по-източноевропейска”, отколкото “по-западноевропейска”, но склонна към ориентация към запад.

Вижданията на М. Паунов³² за членовете на българските организации не са по-различни от предходните. Те имат следните характерни особености:

- трудности при работата в екип;
- недоверие в институции, йерархична принадлежност и авторитетите;
- стремеж за “заобикаляне” на всеки закон, норма или правило;
- липса на респект към науката, предписанията, опита;
- ненаситна жажда за работа, когато тя е средство за благоденствие и себerealизация (а те не могат да бъдат постигнати по по-лесен начин).

Значимо изследване, свързано с изучаване на организационната култура, е проведено от С. Илиева.³³ Неговата цел е да “установи влиянието на организационната култура върху феномени на индивидуално и групово равнище и най-вече върху мотивите, нагласите и поведението на личността в труда, лидерството и груповата ефективност. Само по този начин може да се потвърди широко споделяното допускане, че организационната култура детерминира организационни процеси и ефективност и изпълнява определени функции в организацията.”³⁴

Изведени са променливите, върху които се установява влиянието на организационната култура³⁵:

- лидерски стилове;
- групова ефективност;
- мотиви за работа;
- удовлетвореност от труда;
- включеност в работата;
- привързаност към организацията;
- просоциално поведение;
- организационно гражданско поведение;
- стратегии за справяне със стреса;
- управление на симптомите на стреса;
- бърнаут в работата.

Установени са различия в типовете организационна култура в държавни и частни организации.

³¹ За подробности вж. Дуранкиев, Б. Цит. съч., с. 22 - 40.

³² Вж. Паунов, М. Организационна култура. Университетско издателство “Стопанство”, С., 2005, с. 188.

³³ Вж. Илиева, С. Цит. съч., с. 135 - 256.

³⁴ Пак там, с. 135.

³⁵ Пак там, с. 131.

Вниманието ни бе привлечено и от първото изследване на организационната култура в български болници, което е осъществено като част от проект, изпълняван по споразумение между българското Министерство на здравеопазването и Испанската агенция за международно сътрудничество с участието на испанската организация Grupo Consultor de Infraestructuras и Националният център по общественото здраве (НЦОЗ). В това изследване в България за пръв път е приложен от авторите комплексен метод за организационна диагностика на една болница чрез анализ на документи и статистически материали, анкетни проучвания и интервю. Анализът включва количествени и качествени параметри на болницата: организационно-управленска структура и управленски функции, мотивация, нагласи и становища на управленския и клиничния медицински персонал във връзка с организационната култура; равнище на управленските знания на ръководния персонал; идентифициране на потребностите от промени в културата на организацията и нейното управление³⁶.

Напълно подкрепяме тезата³⁷, че културата е в непосредствена връзка с изясняване на “философията” на българския народ: “дали българинът е трудолюбив, прагматичен и рационален; колективистична или индивидуалистична е неговата нагласа; дали е с аграрен или индустриален манталитет; дали е традиционалист, или има по-развит усет към новото; дали предпочита консерватизма и постигнатото статукво, или модернизма и радикалните промени и т.н...”

По всички тези въпроси в един или в друг аспект – някъде бегло, другаде по-задълбочено се защитават отделни мнения или се обосновават концепции от цяла плеяда български изследователи. Не е възможно те да бъдат класифицирани и подредени, защото дори при прилагането на библиографска педантичност винаги някои от тях ще бъдат пропуснати.”

В резултат на гореизложеното, могат да се направят следните обобщения:

- За организационната култура като понятие, съществуват разнообразни определения. Интерпретацията е съобразно интересите, които всеки изследовател преследва.
- В съществуващите становища може да се аргументира активната и пасивната роля на организационната култура, в зависимост от поставения акцент. За целите на управлението по-голямо значение имат първите.
- Познаването на елементите на организационната култура и техните проявления спомага за успешното развитие на дадена организация. Именно елементите са тези, които определят културната ѝ специфика.

³⁶ За подробности вж. **Попов, М.,** Димова, А. Метод за организационна диагностика на болницата. I. Експериментално приложение. Здравна икономика и мениджмънт, бр. 4, 2002; **Попов, М.,** Димова, А. Метод за организационна диагностика на болницата и нейното управление. Организационна и управленска култура. Социална медицина, бр. 31, 2002, с. 32 - 34; **Попов, М.,** Димова, А. Метод за организационна диагностика на болницата и нейното управление. II. Анализ на структури, връзки, функции и лидерски стил в болничното управление. Социална медицина, бр. 4, 2002, с. 28 - 30.

³⁷ Вж. **Колев, Б.** Цит. съч., с. 53. Изведената теза е аргументирана чрез задълбочен анализ на изследванията на български учени, писатели и политици, които изясняват характеристиките на икономическата култура на българския народ.

• Практическите изследвания на организационната култура в нашата страна потвърждават факта, че всички интерактивни променливи на дадена организация си взаимодействат с организационната култура и я превръщат в недостатъчно условие, но предпоставка и решаващ фактор за стратегическото ѝ развитие.

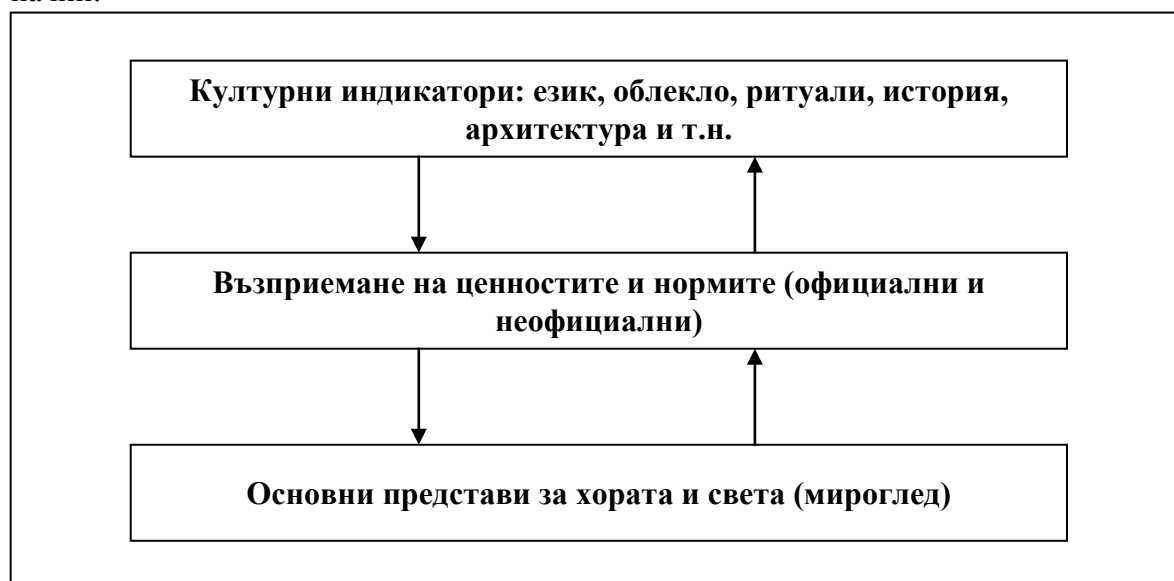
Изграждане на концептуален модел за управление на организационната култура

1. Модели за изучаване и управление на организационната култура

1.1. Модели за изучаване на организационната култура

Преди да се говори за изграждане на концептуален модел за управление на организационната култура, е необходимо да се познават някои теоретични модели. Трябва да се отбележи, че често те се разглеждат и като модели за управление. Този подход не е правилен, т.к. представя пасивната страна на разглеждания феномен.

Един от най-популярните в специализираната литература модел е моделът на Едгар Шейн³⁸. Той включва три нива и се представя по следния начин:



Фигура 1. Модел на Едгар Шейн (1986 г.)

Първото ниво формира основните представи за хората и света относно:

- обкръжаващата среда на организацията;
- вътрешността на организацията;
- същността на човека;
- природата на човешките постъпки, в частност представата за активността и работата;
- междуличностните отношения;

³⁸ Вж. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство. /под ред на В. А. Спивак/, Питер, М., 2002, с. 336, цит. в: Лапина, Т. А. Корпоративная культура /Учебно-методическое пособие/. Из-во ОмГУ, 2005, с. 10.

Не е възможно да се разбере същността на организационната култура, без да се познават посочените основни елементи. В повечето случаи те са неосъзнати и не могат да се разглеждат изолирано един от друг. Например човешката същност ще въздейства върху междуличностните отношения и ще определи техния характер. Те ще се влияят и от промените във външната среда на организацията.

Второто ниво представлява отражението на основните представи за хората и света в конкретни ценности и стандарти на поведение. Те могат да бъдат “писани” и “неписани”. Към първия тип могат да се посочат напр. Етичен кодекс на работещите с деца, Харта за правата на пациентите, както и някои вътрешни правила от общоразработените за дадена организация.

Третото ниво включва културните индикатори – език, дрехи, ритуали, история, архитектура. На него невидимите ценности стават видими и се интерпретират с помощта на символи и ритуали.

Друг модел за организационна култура, който се описва в специализираната литература, е разработен от Ф. Харисън и Р. Моран (1991)³⁹.

Той включва различни елементи⁴⁰:

1. Мястото на всеки в организацията.

При едни култури се цени прикриването на вътрешните настроения, при други се поощряват външните й проявления. В едни случаи независимостта и творчеството се проявяват чрез сътрудничество, а в други – чрез индивидуализъм.

2. Комуникационна система и език на общуване.

В зависимост от отрасловата, функционалната и териториалната принадлежност на организацията се използва различна устна, писмена и невербална комуникация. Специфични също са жаргонът, абривиатурите и жестикулациите.

3. Външен вид и дрехи.

Разнообразните униформи и специални дрехи, делови стил и др. потвърждават наличието на множество микрокултури.

4. Навици и традиции в областта на храненето.

Засягат се организиране на храненето на работниците; наличие или липса в предприятието на специално създадени места за хранене; дотация на храненето; периодичност и продължителност на приемане на храна; сядат ли заедно ръководители и подчинени или липсват такива традиции.

5. Отношение към времето и неговото използване.

Тук се разглеждат степента на точност, спазването на разпределението по време, монохронно или полихронно използване на времето.

6. Взаимоотношения между хората.

Определя се: степента на формализация на отношенията; начин за разрешаване на конфликтите; получаване на подкрепа. Взаимоотношенията се разглеждат по възраст и пол, статус и власт, мъдрост и интелект, опит и знания, ранг и протокол, религия и гражданство.

7. Ценности и норми.

³⁹ Вж. **Виханский**, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процес. М, Фирма “Гардарика”, 1996, с. 330 – 331, цит. в: Лапина, Т. А. Цит. съч., с. 11- 12.

⁴⁰ Кратката характеристика на всеки един от елементите са представени по Виханский, О. С., Наумов, А. И. Цит. съч., с. 330 – 331.

Ирена Емилова

Ценностите са сбор от критерии за оценка, представите за добро и зло. Нормите са съвкупност от предположения и очаквания по отношение на определен тип поведение. Чрез ценностите и нормите става ясно какво хората ценят в живота на организацията – положение, място, титлите и т.н. и как тези ценности се съхраняват.

8. Вярата и отношение.

Отчита се вярата в: ръководството, успеха, собствените сили, взаимопомощта, етичното поведение, справедливостта и др.

Разглеждат се отношенията към колегите, клиентите и конкурентите, към злото и насилието, агресията и др., влияние на религията и морала.

9. Процес на развитие на работниците.

Рутинно или осъзнато изпълнение на работата; интелект или сила; процедури за информиране на работниците; признаване на логиката в разсъжденията или отказ от него; абстракция и концентрация в мисленето или заучаването; подходи към обяснение на причините.

10. Трудова етика и мотивиране.

Отношение към работата, организация на работното място, качество на работата, навици в работата, оценка на работата и възнаграждение, отношение човек–машина, индивидуална или групова работа, придвижване по служба.

Според нас елементите в модела на Ф. Харисън и Р. Моран могат да бъдат обединени в няколко групи:

Първа група – Физически елементи:

- *Външен вид и дрехи;*
- *Навици и традиции в областта на храненето.*

Втора група - Елементи, свързани с отношения:

- *Отношение към времето и неговото използване;*
- *Взаимоотношения между хората;*
- *Вярата и отношение.*

Трета група - Ценности и етика:

- *Ценности и норми;*
- *Трудова етика и мотивиране.*

Четвърта група - Свързващи елементи:

- *Мястото на всеки в организацията;*
- *Комуникационна система и език на общуване;*
- *Процес на развитие на работниците.*

Считаме, че в този случай не може да се говори за модел на организационна култура, а по-скоро става въпрос за подход на изучаване на основата на разграничаване на различни атрибути, характеризиращи и идентифициращи организационната култура.

При модела на Е. Шейн прави впечатление неговата широка обхватност. Като начало се приемат базовите представи за хората и света. Отчита се обкръжаващата среда на организацията. Основните предпоставки се разглеждат в пряка връзка и зависимост. Преминването към второто и третото ниво е конкретно изражение на основните представи и позволява пълна интерпретация.

За разлика от него моделът на Ф. Харисън и Р. Моран е локализиран на ниво организация и не отчита влиянието на обкръжаващата среда. При него е налице стесняване на периметъра на разглежданите елементи. Този модел позволява по-детайлно вглеждане и спомага за точно диагностициране на моментно състояние.

Други автори⁴¹ разглеждат следните структури на организационната култура:

- ценностно-нормативна структура на организационната култура;
- игрова структура на организационната култура;
- имиджова структура на организационната култура.

По наше мнение трите типа могат да бъдат обединени като структурни модели на организационната култура. Общото при тях е, че се акцентира върху структурен типичен компонент на организационната култура.

Ценностно-нормативна структура на организационната култура

Този модел поставя акцента върху ценностите, които са специфични за всяка организация. Те се разглеждат като свойствата на обществен предмет, явленията по удовлетворяване на потребностите, желанията и интересите. Създават се под влияние на много фактори – реалното съдържание на конкретния бизнес, развитието на образованието, политическите и социалните традиции на страната, в която се намира компанията, а също и възгледите на хората, работещи в дадената фирма. Многообразието на всички фактори създава неразрешими противоречия по пътя на изработването на единни за всяка компания принципи.

Условно ценностите се разделят в три основни групи:

- за смисъла на живота – представата за добро, зло, щастие, цели и начин на живот;
- универсални – тук се включват жизнените потребности, общественото признание, междуличностното общуване и демократически разбираня;
- партикуларни – отчитат се като привързаност към родината, семейството, вярата и др.

Прави впечатление, че разгледани по този начин, ценностите в ценностно-нормативната структура на организационната култура наподобяват модела на Е. Шейн. Разликата е във формулировката, но смисъла, който се влага, е идентичен.

Игрова структура на организационната култура

Игровата структура на организационната култура включва елементи като: език, лозунг, легенди, игри, ритуали, ролеви модели, символи.

Според нас става въпрос за елементи на организационната култура⁴² и се допринася за разкриване на нейната същност, но е трудно да се говори за модел.

Имиджова структура на организационната култура

Разглеждат се фирменият стил, архитектурата и вътрешният дизайн, рекламни материали, сайт, представителни изделия, фирмено облекло и др.

По наше мнение структурните модели имат една отличителна особеност и тя е, че всеки един от елементите не се анализира отделно и представя някои аспекти, които се оказват недостатъчни при комплексно изучаване.

Някои автори⁴³ обвързват управлението на организационната култура със степените на т.нар. организационен растеж. Те приемат, че както хората, така и организациите преминават през няколко етапа на растеж и развитие. Всеки от тях има различна продължителност, но последователността в развитието в

⁴¹ Вж. **Виханский**, О. С., Наумов, А. И. Цит. съч., с. 429 – 430, цит. в: Лапина, Т. А. Цит. съч., с. 13 – 24.

⁴² Елементите на организационната култура бяха разгледани в глава първа.

⁴³ Вж. **Ангелов**, А. Организационно поведение. Тракия – М, 2002, с. 307.

Ирена Емилова

повечето случаи е детерминирана. Жизненият цикъл на организациите има следните основни етапи: начало, висок растеж, завършеност, упадък или подновяване⁴⁴.

Етап I. Начало

Първият етап е свързан със създаването на организацията. Тя се представя с голяма енергия и силно желание за успех. Основният акцент е върху разработването на продукта и пазара. Отличителните характеристики на този етап са следните:

- Мениджърските функции са изместени на заден план, т.к. фирменото израстване е обхванато от технически и предприемачески ориентирани дейности. Всичко се свежда до производството и продажбата на новия продукт или услуга;

- Между служителите се установяват неформални комуникации, които са с нарастваща интензивност;

- Трудовото възнаграждение е средно. Прекалената ангажираност е компенсирана по-скоро от обещания за бъдещи ползи;

- Фирмата реагира бързо на пазарното търсене, т.к. поддържа постоянна връзка със съответните пазарни ниши;

- Новоприетите служители не са обхванати от ентузиазма и активността на своите предшественици;

- Основателите са претоварени с мениджърски отговорности, т.к. увеличеният брой служители не може да се управлява ефективно с неформални методи.

В тази първа фаза *акцентът на организационната култура* трябва да бъде върху лидерството, защото творческата сила и силният дух са високи. Поощрява се и новаторството, т.к. хората се наслаждават на предизвикателството да бъдат в началото на едно ново рисковано начинание.

Етап II. Висок растеж

Вторият етап е свързан с израстване на организацията, т.к. функциите по управление са поети от талантлив професионален мениджър. Организационната структура е по-централизирана и формализирана. Стратегическите фирмени цели са определени от основателите, но тяхната реализация се осъществява от новия лидер.

Отличителните характеристики на този етап са следните:

- Хаотичността от първия етап е заменена с организационна структура, която функционира добре;

- Създадена е ясна система за отчетност;

- Внедряване на контролинг система – т.е. система за планиране, контролиране и информационно осигуряване;

- Комуникациите са по-формални и обезличени;

- Главният мениджър и неговите помощници се справят успешно с ролята си на лидер;

- Функционалните специалисти натрупват знания и опит в своите специфични области. Те са ограничени от рамките на инструкциите и

⁴⁴ Етапите от развитието на организацията и характерните белези са разработени по: **Джонев**, С. Кризите на преуспяващите фирми. СОФИ-Р, С., 2004, с. 19 - 22; **Ярных**, В. И. Успешно управление в условия на кризи. СофтПрес ООД, С., 2007, с. 15 - 21; **Ангелов**, А. Организационно поведение. Тракия – М, С., 2002, с. 307 - 308.

Ирена Емилова

централизираната йерархия, но се чувстват компетентни и способни да вземат самостоятелни решения.

Организационната култура трябва да успее да компенсира различни проблеми:

- Снижаване на организационния дух;
- Проявени признаци на сътресение и обърканост;
- Чести реорганизации.

През този етап е възможно да се дадат по-големи правомощия на функционалните специалисти. Натрупаният потенциал ги прави достатъчно добре ориентирани, т.к. понякога “решенията, спуснати от горе”, са неадекватни на дадената управленска ситуация. От значение ще бъде *субкултурата* им.

Етап III. Завършеност и децентрализация

Този етап е свързан с развитие на организацията в резултат от приложението и възможностите за централизиране на организационната структура.

Отличителните характеристики са следните:

- Подобрена мотивация на всички нива чрез делегиране на пълномощия и отговорности;
- По-бърз отговор на пазарното търсене, по-добра адаптивност към клиентите;
- Съпротива на висшите мениджъри, които усещат, че губят контрол над фирмата като цяло и трудно се отказват от властта;
- Натрупване на множество организационни грешки;
- Опити от висшите мениджъри за връщане към централизирана структура на управление;
- Дългосрочно планиране.

Внедрени са системи, с които е постигната висока степен на координация на различните направления в дейността на фирмата, а от друга, главните мениджъри са поели отговорността за инициериането и администрирането на системите.

Характерни черти са:

- Недоволство в по-нисшия мениджмънт поради централизация на властта;
- Взаимни претенции за липса на дух на сътрудничество и недостатъчна информированост;
- Внедряване и/или сериозно преразглеждане на формалните процедури за планиране;
- Наемане (или обучение) на специален корпоративен персонал за инициериането на програми за мониторинг и контрол;
- Използване на процедури за щателен мониторинг на капиталните разходи;
- Функциониране на групи за разработка на нови продукти като “индивидуални центрове за разходи”;
- Предаване на правата за обработка на данни и други подобни технически функции на централизирана структура;
- Използване на възможностите за пускане на акции на предприятието и участие в негови печалби с цел поощряване и стимулиране на чувството за собственост и лична връзка с фирмата като цяло у сътрудниците.

Етап IV. Упадък или подновяване

Ирена Емилова

През този етап организационните структури са извънредно тежки и прекомерно комплексни. Комуникациите са в период на разпад. Липсва съобразяване с промените във външната среда. Решенията, които се вземат, са неадекватни. Могат да се посочат предупредителни сигнали за организационен упадък:

- Излишен персонал;
- Търпимост спрямо некомпетентността;
- Тромави административни процедури;
- Непропорционална персонална власт;
- Замяна на съдържанието с форма (процесите на планиране са по-важни от резултатите);
- Липса на ясни цели и поддържащи решения;
- Страхът от объркване и конфликти пречи на изясняването на проблемите;
- Загуба на ефективна комуникация;
- Остаряла организационна структура.

При подновяване жизненият цикъл започва отначало.

Организационната култура през трети и четвърти етап става неадекватна на условията. Необходими са въвеждането на формални системи за достигане на по-висока степен на координация между различните равнища на мениджмънта в организацията.

Считаме, че проследяването на организационното развитие на дадена организация и съответната организационна култура има диагностичен характер, но е трудно да се говори за нейното управление.

Разгледаните модели могат да бъдат използвани за определяне на организационната култура на дадена фирма или организация. Те не могат да служат за управление, а имат по-скоро диагностична стойност.

1.2. Модели за управление на организационната култура

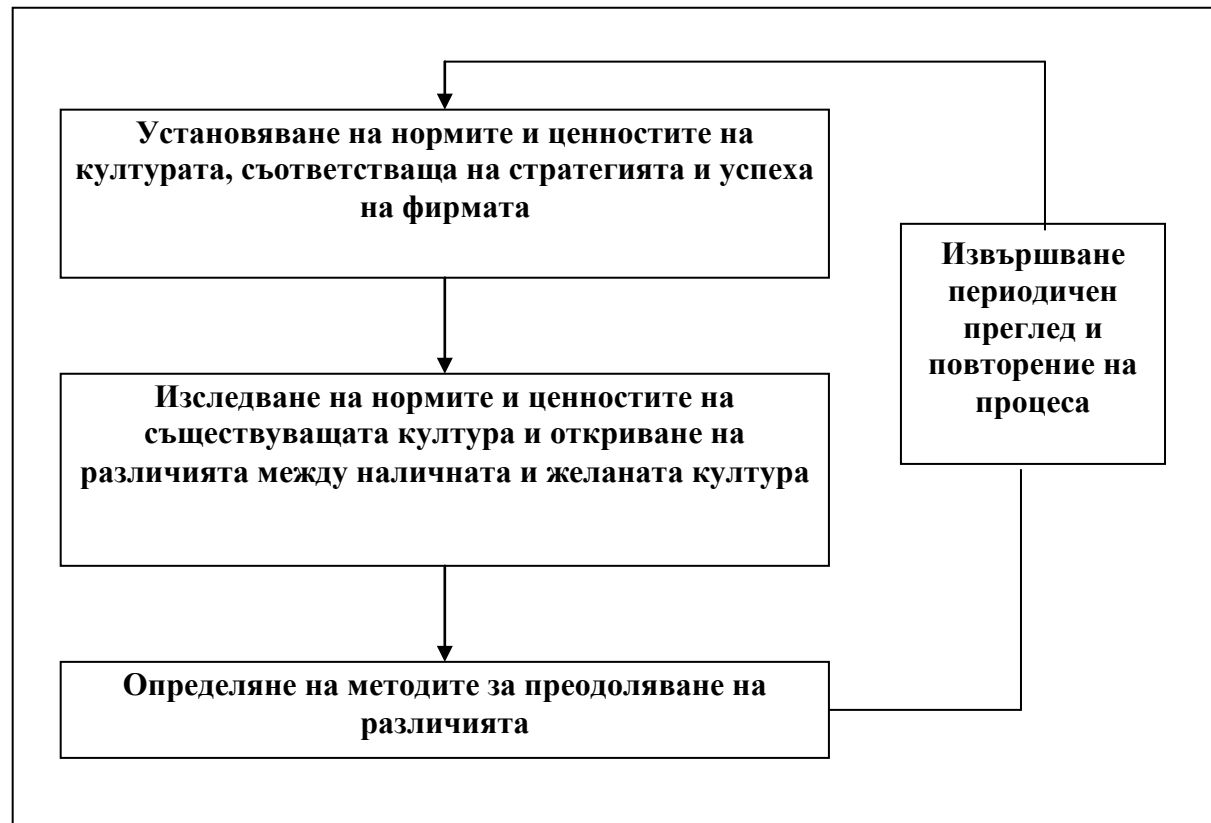
Трудно е да се състави модел за управление на организационната култура, който да е достатъчно универсален и приложим за всички сфери – социални, производствени, услуги и т.н., но е възможно да се състави модел, съдържащ общовалидни фази.

Преди да се създаде модел за управление на организационната култура в социалните дейности, е необходимо да се направи преглед на съществуващите досега.

В класически модел за управление на фирмената култура е възможно да се открият следните етапи⁴⁵:

- Установяване на нормите и ценностите на културата, съответстваща на стратегията и успеха на фирмата;
- Изследване на нормите и ценностите на съществуващата култура и откриване на различията между наличната и желаната култура;
- Определяне на методите за преодоляване на различията;
- Извършване периодичен преглед и повторение на процеса. Представени схематично, тези етапи изглеждат по следния начин:

⁴⁵ Вж. **Baker**, E. L. *Managing Organizational Culture*. *Management Review*, July, 1980, p. 8 - 14, цит. в: Андреева, М. *Управление на персонала*. Галактика, Варна, 1995, с. 36.



- социалните дейности като област от човешкото познание са многоаспектни и разностранни и включват различни подсистеми със съответна специфика;

- не е възможно да бъде разработен единен модел, т.к. всяка подсистема от социалните дейности е изключително специфична, но е възможно да бъдат очертани основните моменти, които да позволят изучаване на организационната култура и нейното управление;

- социалните дейности имат свое самостоятелно място във всяко едно общество и на всеки един етап от общественото развитие, въпреки че са исторически обусловени;

- присъствието на категории като социална справедливост, социални права, ценностна система и култура на нацията в социалните дейности ги превръща в един изключително чувствителен "барометър" на сложните човешки отношения.

2. Етапи в концептуалния модел

Като използваме предложените модели, които са утвърдени както в теорията, така и в практиката и същевременно отчетем спецификата на изучаваната система, бихме могли да предложим модел за управление на организационната култура в социалните услуги като подсистема на социалните дейности. Той е интегративен, защото сама по себе си организационната култура е с интегративен характер. Неговото разглеждане може да стане чрез алгоритъм за управление на изучаваната категория.

Ирена Емилова

Считаме, че интегративният модел за управление на организационната култура в социалните дейности се състои от три етапа (вж. фиг. 3)⁴⁶:

Първи етап: Анализ и оценка на съществуващата организационна култура.

Към него можем да отнесем следните подетапи:

- *Анализ на документите на изследваната система, имащи отношение към организационната култура.*

- Същност, съдържание и обхват;
- Принципи;
- Структура на изучаваната система.

- *Анализ на характеристиките на организационната култура.*

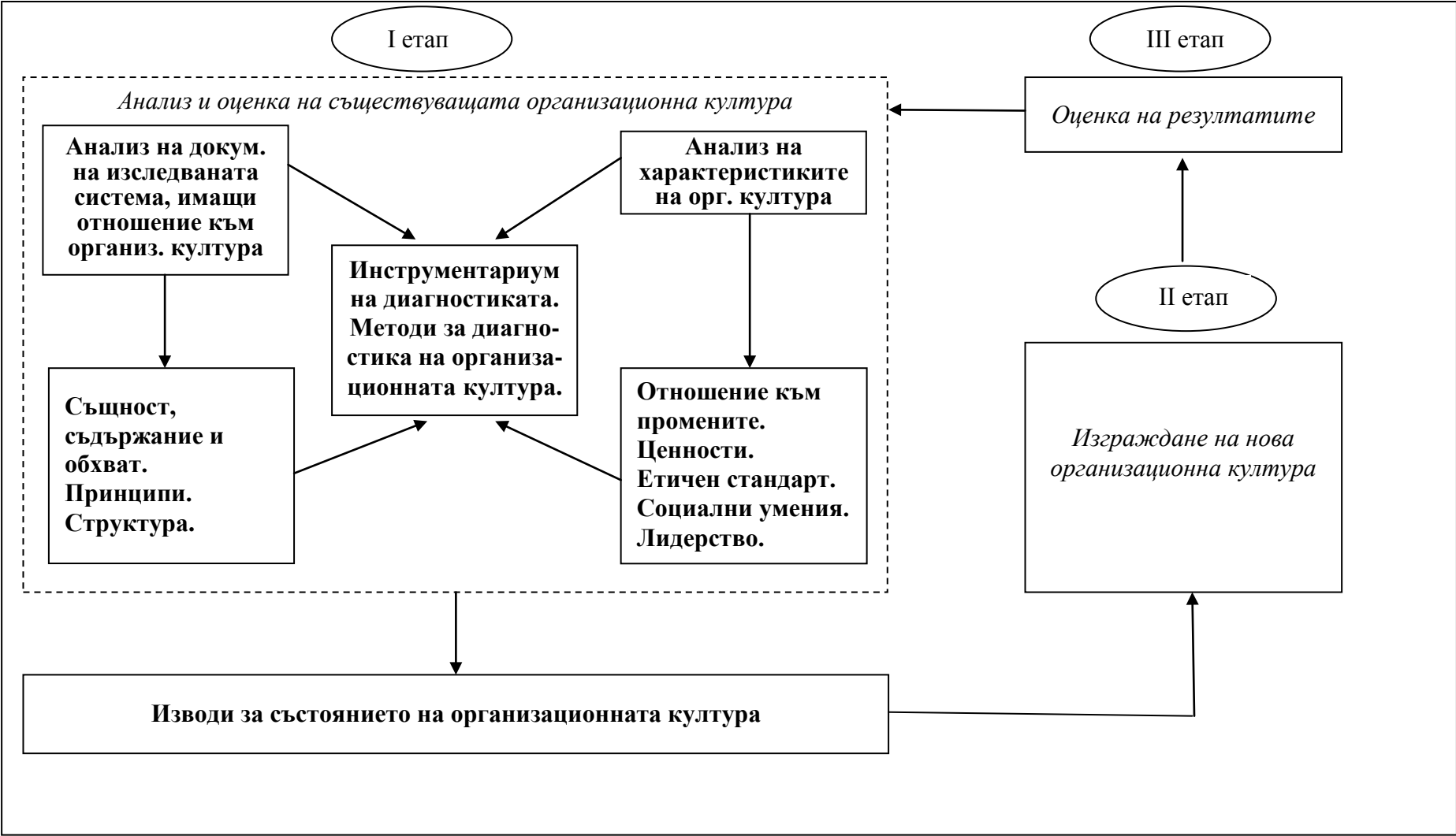
- Отношение към промените;
- Ценности;
- Етичен стандарт;
- Социални умения;
- Лидерство.

- *Изводи за състоянието на съществуващата организационна култура.*

Втори етап: Изграждане на нова организационна култура.

Трети етап: Оценка на резултатите.

⁴⁶ В настоящата студия не се отделя място на диагностицирането на организационната култура. Тя е свързана със специфичен инструментариум и изисква специално внимание.



Разгледаните теоретични постановки налагат следните обобщения:

- Разграничаването на моделите за изучаване и управление на организационната култура е важен етап за научното познание. Тяхното смесване е неправилен подход, защото първите представят пасивната страна на разглежданата категория.

- Разработването на единен модел за управление на организационната култура в социалните дейности се оказва невъзможна задача поради изключителната ѝ многоаспектност и разностранност.

- Предложеният от нас модел за управление на организационната култура в социалните дейности е с концептуален характер. Той съдържа следните етапи: *анализ и оценка на съществуващата организационна култура* (има констативен характер); *изграждане на нова организационна култура*, т.е. съответстваща на новите обществени условия (този етап може да бъде динамичен, в зависимост от стратегическите приоритети, стоящи пред всяка една подсистема от социалните дейности) и *оценка на резултатите*.

Интерпретиране на концептуалния модел в конкретна подсистема на социалните дейности

1. Анализ и оценка на съществуващата организационна култура

1.1. Анализ на документите на изследваната система, имащи отношение към организационната култура

1.1.1. Същност, съдържание и обхват

Социалните услуги⁴⁷ се определят като дейности, които подпомагат и разширяват възможностите на лицата да водят самостоятелен начин на живот и се извършват в специализирани институции и в общността. Законовото определение за „социални услуги“ разглежда социалните услуги като дейности, насочени към подкрепа на подпомаганите лица за водене на пълноценно съществуване и за социално включване в обществото. Социалната интеграция на лицата се явява съществен елемент на понятието „социална услуга“, която следва да бъде разработена и предоставена по начин, гарантиращ на лицето водене на самостоятелен начин на живот, а не поставяне на лицето в зависимост от услугата, съответно от институцията.

Приема се, че⁴⁸ основните категории лица, които получават подкрепа, са:

- семейства с ниски доходи и ограничени възможности за платими социални услуги, в това число дългосрочно безработни, неосигурени и други;
- неосигурени родители, получаващи еднократни помощи при раждане и отглеждане на дете до двегодишна възраст и детски добавки;
- самотни майки, многодетни семейства и други лица със семейни проблеми;
- инвалиди, ползващи транспортни облекчения, технически помощни средства и други допълнителни помощи;

⁴⁷ Вж. **Димитрова, М.**, Шабани, Н. Правен режим на социалните услуги в България, Български център за нестопанско право, Институт Отворено общество, С., 2006, с. 7, www.bcnl.org.

⁴⁸ Вж. **Гочев, Г.**, Манов, Б. Социално осигуряване (Второ преработено и допълнено издание). Тракия –М, С., 2003, с. 257.

Ирена Емилова

- физически и умствено увредени лица, стари хора и други зависими лица, които не са в състояние да се грижат сами за себе си;
- нови рискови социални групи, които нямаха голямо разпространение преди началото на прехода, като скитници, просяци, наркомани;
- бездомни деца и младежи с асоциално поведение и други маргинализирани групи.

1.1.2. Принципи

Според изследователи⁴⁹ принципите са ръководните начала или ядрата на дейностите, свързани със социалното подпомагане на нуждаещите се лица и групи от населението. Те могат да бъдат обобщени в следните групи:

- демократичност – разбира се, възможността на нуждаещите се лица или групи, сами или с помощта на своите близки да избират вида на подпомагане или социални услуги, които са съобразени с традиционния им начин на живот и интереси. За съжаление този свободен избор е силно ограничен от недостатъчните ресурси, които обществото може да отдели, и от несъвършената законодателна база;

- хуманност – свързан е с обществената солидарност и щедрост на нашия народ към нуждаещите се. Изразява се в подпомагането на бедните от богатите, болните от здравите, на възрастните от младите. Следва да се разглежда като естествена черта на обществените отношения;

- дискретност – контактите между социалните работници и нуждаещите се лица следва да съхраняват в тайна споделената информация, която може да се използва във вреда на доброто име и обществено положение на нуждаещите се;

- необходимата достатъчност – социалните услуги трябва да се предоставят в такова количество и качество, с което да се стабилизира стандартът на нуждаещото се лице и същевременно да се приучават нуждаещите се към обучение и поведение, с което да се избегне повторението на социалния риск;

- плурализъм на формите и ресурсите – тук могат да бъдат отнесени не само икономическите ресурси и форми, но и широкото прилагане на педагогически, образователни и психологически форми на въздействие.

Други автори⁵⁰ утвърждават позицията, че принципите се приемат диференцирано и определят следните: социален, икономически, здравословен, образователен, пазарно-договорният, санкциониращият. Те ги разглеждат в различни съчетания помежду им.

1.1.3. Структура

Съгласно чл. 36 от Правилника за прилагане на Закона за социално подпомагане⁵¹ социалните услуги се предоставят в общността и в специализирани институции.

Социалните услуги, които се предоставят в общността, са:

⁴⁹ Вж. Спасова, Е., Стойков, Ц. Конспективни записки по Теория и организация на социалните грижи. ВТУ ”Св.Св. Кирил и Методий”, 1995, с. 7 - 9.

⁵⁰ За подробности вж. Гочев, Г., Манов, Б. Цит. съч. с. 263 – 265.

⁵¹ Правилник за прилагане на Закона за социално подпомагане ДВ, бр. 26 от 2009 г.

Ирена Емилова

1. личен асистент;
2. социален асистент;
3. домашен помощник;
4. домашен социален патронаж;
5. дневен център;
6. център за социална рехабилитация и интеграция;
7. социална услуга – резидентен тип:
 - а) център за настаняване от семеен тип;
 - б) център за временно настаняване;
 - в) кризисен център;
 - г) преходно жилище;
 - д) защитено жилище;
 - е) наблюдавано жилище;
 - ж) приют;
8. социален учебно-професионален център;
9. звено "Майка и бебе";
10. център за обществена подкрепа;
11. център за работа с деца на улицата;
12. приемна грижа;
13. обществени трапезарии.

Специализирани институции за предоставяне на социални услуги са:

1. домове за деца:
 - а) дом за деца, лишени от родителска грижа;
 - б) дом за деца с физически увреждания;
 - в) дом за деца с умствена изостаналост;
2. домове за възрастни хора с увреждания:
 - а) дом за възрастни хора с умствена изостаналост;
 - б) дом за възрастни хора с психични разстройства;
 - в) дом за възрастни хора с физически увреждания;
 - г) дом за възрастни хора със сетивни нарушения;
 - д) дом за възрастни хора с деменция;
3. домове за стари хора.

Социални услуги в специализираните институции се предоставят след изчерпване на възможностите за извършване на услуги в общността.

1.2. Анализ на характеристиките на организационната култура.

1.2.1. Отношение към промените

Включването на елемента "Отношение към промените" е важен момент, т.к. изследваната система е в процес на непрекъснати изменения.

Развитието на реформата и новата конкурентна среда налагат промени в традиционните роли и функции на всички ръководители в системата на социалните дейности (на стратегическо и оперативно ниво). В стремежа за намиране на ефективен подход към съществуващите проблеми се анализират мястото и ролята на културата като начин и средство за детайлно изучаване на всичко, което се случва в организацията, и за постигане на целите.

Неоспоримата истина, че управлението е цикличен процес, в който участват различни управленски функции – целеполагане, планиране, организиране, контролиране и регулиране, е възприета практически от

Ирена Емилова

ръководителите. Тя намира израз както в краткосрочни задачи, така и във фрагментарни дейности. Структурата на ролите е различна за всеки тип ръководител, като значително влияние оказват такива фактори като размера на организацията и равнището в йерархичната система.

Промяната в условията налага създаването на ръководители от нов тип, за да са в хармонично единство. Акцентът се поставя върху новаторството.

Изследване, проведено от Бернсон и Сталкерон⁵², представя насоки за управление на новаторството. Те се основават на факта, че ръководителите се сблъскват с проблеми на адаптацията от различно естество. По-важните акценти могат да се проследят в Таблица 2.

Таблица 2. Аспекти на управлението – “стара” и “нова” система

Аспекти на управлението в подразделенията	“Стара” система	“Нова” система (съответстваща на динамичната конкурентна среда)
Цели	Социални	Търговски
Ключови задачи	Управление	Бизнес планиране
Йерархично израстване	Старшинство, общи умения и стаж	Знания, специализация, подготовка
Структура	Централизирана, бюрократична	Децентрализирана и гъвкава
Планиране	Краткосрочно, основано на традиции	Дългосрочно, основано на изследвания
Вземане на решения	Правила и нормативни актове	По-голяма лична инициатива
Взаимоотношения	Статус и индивидуални роли	Съдържание на задачите и работа в групи
Система за оценка	Основани на ефективна преданост и критика	Основани на резултатите от работата и похвалите
Отношение на сътрудниците	Преданост и гордост за организацията	С надежди, да е същото
Организация на труда	Надеждна, добра, успешна и обезпечаваща работата.	Стремеж към достигане на успех и в същото време, обезпечаващо работата.

Изследователите обвързват причините за успеха или неуспеха на различни организации с тяхната култура.

⁵² Таранова, А., Кравченко, Н. Менеджмент в системе обязательного медицинского страхования в здравоохранения. Москва, Федеральный фонд ОПС, 1999, с. 328 – 329.

1.2.2. Ценности

Независимо от различията в мненията, авторите са категорични, че всички процеси, които протичат в дадена ситуация, са в резултат на доминиращите ценности.

Общозвестно е, че “Ценност е всичко онова, което има стойност и значение за хората”⁵³. Приема се, че ценностите са в основата на предприемаческата култура (вж. таблица 3.)⁵⁴.

Таблица 3. Традиционна и предприемаческа организационна култура – сравнение

Измерение	Традиционно-организационна култура	Предприемаческо-организационна култура
Стратегия	На почит е статуквото. Защитава се това, което притежава. Консервативност	Акцент върху новите идеи. Поглед към бъдещето
Производителност	Краткосрочен възглед за производителността и изпълнимостта	Краткосрочен и дългосрочен възглед за производителността и изпълнимостта. Този тип култура не забравя миналото. Важни са и други критерии за изпълнителността, като напр. етичното поведение
Риск	Не е важен.	Акцентуване, подкрепяне и насърчаване
Благоприятни възможности	Отсъстват в културата.	Интегрална част от културата
Лидерство	Патерналистки тип. Лидерство според вертикалната йерархия	Култура на упълномощаването
Вземане на решение	Автократичен подход	Ние всички можем да дадем своя дял
Хора	На разположение	Крайно необходими. Обикновеният работник е герой.
Афект	Отсъства изцяло. Под внимание се вземат цифрите.	Културата, ценностите, общността и всеотдайността са в услуга на организацията.
Структура	и Формална и точна	Гъвкава

⁵³ Вж. Стойков, Л. Фирмена култура и комуникация. Университетско издателство “Стопанство”, С., 1995, с. 24.

⁵⁴ Пак там, с. 25 -26.

комуникация		
Творчество	Толерирано с неохота	Цени се високо.
Работоспособност	Цени се сама по себе си. Контрольорите са герои.	Цени се, ако е благоприятна и е подкрепена с нови идеи и резултати.

Потвърждава се идеята, че социалните дейности при новите обществени условия е необходимо да изграждат организационна култура, която да се отличава с предприемачество.

1.2.3. Етичен стандарт

Социалните дейности⁵⁵, освен че покриват територията на цялата страна, са изключително многообразни. За разлика от други системи при тях хората са тези, които са основен и активен компонент. В тази връзка професионалното поведение на работещите отговаря за изпълнението на функциите.

Поддържането на висок етичен стандарт е важно за професионалната дейност във всяка една сфера. Регулирането на професионалното поведение е важен елемент от управленската дейност. Един от начините за регулиране е морално-етично и деонтологично регулиране⁵⁶. Осъществява се чрез въведените морално-етични и деонтологични норми.

1.2.4. Социални умения

Социалните умения⁵⁷ – това са уменията, от които се нуждае всеки човек в контактите си с другите. Те са един вид основа за поведението на професионалиста в професионална ситуация.

Социалните умения са:

- възприятие и интерпретация;
- невербално поведение;
- отношение при слушане;
- обобщаване;
- задаване на въпроси;
- конкретизиране;
- даване/вземане на мнение;
- въпроси за изразяване на чувства;
- даване/получаване на обратна връзка;
- асертивно поведение.

В сферата на социалните услуги използването на социалните умения е от особено значение. Въпреки многобройните публикации, свързани с

⁵⁵ По идея на М. Попов, вж. **Попов, М.** Социална медицина (Кратък курс за немедици). Академично издателство "Ценов", Свищов, 2003, с. 146 – 148.

⁵⁶ Други начини за регулиране на професионалното поведение на персонала са: правно-нормативно и административно регулиране. Правно-нормативното регулиране се осъществява от правни норми. Административното регулиране се основава на административна йерархия и задължения на ръководния персонал да контролира поведението на изпълнителите на отделни задачи. За подробности, вж. **Попов, М.** Социална медицина (Кратък курс за немедици). Академично издателство "Ценов", Свищов, 2003, с. 146 – 147.

⁵⁷ Разработено по: Начални социални умения (курс лекции пред ФОЗ), програма ФАР, ВТУ, 1997.

Ирена Емилова

комуникирането и комуникативната култура, считаме, че тези въпроси не са достатъчно развити в изследваната от нас сфера. До известна степен има подценяване или по-скоро недооценяване на важността на ролята на социалните умния.

1.2.5. Лидерство

Според Лий Якока⁵⁸ лидерът трябва да притежава определени качества. Той ги нарича девет божии заповеди и посочва следните:

- любопитство;
- творческо мислене
- комуникативност;
- човек с характер;
- смелост;
- убеждения;
- харизма;
- компетентност;
- здрав разум.

Любопитството се свързва с желанието да чуеш и тези, които невинаги са на едно мнение с теб. Трябва да се слушат хора извън собствения кръг. В противен случай, ако не се нарушава личното спокойствие, лидерът става скучен.

Творческото мислене отразява желанието да се опита нещо ново дори когато то крие рискове. Светът около нас се променя и трябва да се подхожда творчески, за да се справиш с предизвикателствата на промените.

Комуникативността не е толкова в способността на лидера да говори, а по-скоро да казва истината. Истината понякога не е приятна за слушане, но истинското комуникиране започва точно с това.

Човек с характер означава да може да различава доброто от лошото и да има смелостта да върши онова, което е правилно. Най-добрата проверка за характера на един човек е притежаването на власт. Дали ще бъде правилно използвана е истинската проверка за него.

Смелостта също е важно качество, но истинската смелост, а не само парадирането и говоренето. Необходимо е проявление на тази смелост.

Убежденията са проявление на страстта на лидера. Те са желанието да постигнеш нещо.

Харизмата е безспорно качество. Това е способността да накараш останалите да те следват и да ги вдъхновяваш.

Компетентността е да знаеш какво правиш, но и да си заобиколен от хора, които знаят какво правят.

Здравият разум е способността на човек да разсъждава.

Трудно е да бъдеш лидер в една толкова специфична система, каквато са социалните дейности, но във всеки един случай проявата на тези качества би способствала за изграждането на една силна организационна култура.

1.3. Изводи за състоянието на съществуващата организационна култура

Изводите за състоянието на съществуващата организационна култура се налагат от анализа на документите и характеристиките на организационната

⁵⁸ Вж. Якока, Л., К. Уитни. Къде изчезнаха лидерите. СИЕЛА, С., 2007, с. 11 - 16.

култура, т.е. от първите два подетапа на първи етап. Така става ясно дали културата е в съответствие със стратегическите цели на изучаваната система.

2. Изграждане на нова организационна култура

Този етап е обвързан с тенденциите на социалната политика в изследваната от нас област. Отчита се, че те са следните⁵⁹:

- създаване на нови форми за подпомагане и обслужване на нуждаещите се;
- промяна в условията и предпоставките за получаване на помощи и услуги с оглед запазване на трудовия морал на нуждаещите се;
- провеждане на диференцирана политика на подпомагане по отношение на различните демографски, социални и етнически групи от населението с оглед по-пълно съобразяване с реалните им нужди и начин на живот;
- засилване ролята на неправителствените организации в подпомагащите и обслужващите дейности;
- съчетаване на децентрализирания и централизирания подход при организацията и финансирането на системата “Социално подпомагане”;
- стимулиране на групите за самопомощ;
- въвеждане на нетрадиционни форми за подпомагане и обслужване.

Всички тенденции отчитат действащите нормативни документи.

За да отговори адекватно, организационната култура трябва да бъде силна и да има следните характеристики⁶⁰:

- Хората в организацията могат лесно да разграничат главните и важните от останалите ценности;
- Процесът на селекция има за цел да бъдат избирани хора, които подхождат на организационната култура и я намират за удовлетворяваща;
- Социализацията и подготовката осигуряват на новодошлите “тънкостите”, които трябва да изучат;
- Служителите, които не спазват културата или работят в разрез с нейните ценности, понякога биват уволнявани;
- Хората от организацията, които работят, спазвайки основните ѝ ценности, получават възнаграждение;
- Чрез своите действия ръководителите изпращат ясни и систематизирани послания относно желаните ценности и норми;
- Ръководителите преценяват и контролират това, което е важно за културата в тяхната организация.

Отчитайки тенденциите на социалната политика и характеристиките на силната организационна култура, считаме, че изграждането на нова организационна култура, т.е. съответстваща на обществените условия, е свързано със следните направления:

- *Децентрализация на социалните услуги;*
- *Подобряване на социалните умения и способности.*

Децентрализация на социалните услуги

⁵⁹ Вж. Димова, Д., Георгиева, Б., Янева, Н. Социална политика, Тракия-М, С., 2000, с. 205.

⁶⁰ Вж. Ангелов, А. Организационно поведение. Тракия-М, С., 2002, с. 317.

Ирена Емилова

Децентрализацията на социалните услуги се налага като тенденция. Според “Концепция за насърчаване на децентрализацията на социалните услуги”⁶¹ основен приоритет на социалната реформа се оказва децентрализацията на предлагането на социални услуги. Целите се изравят в:

- делегиране на права и отговорности от страна на централната власт към местната власт във връзка с вземане на стратегически решения в сферата на социалните услуги (определяне на местните приоритети, вземане на решения, какви видове социални услуги ще се развиват на територията на общината, разкриване на алтернативни видове социални услуги);

- делегиране на дейностите по предоставяне на социални услуги на частни доставчици, като постепенно акцентът върху дейността на местните власти се променя от пряка доставка на услугите към финансиране и контрол върху начина на разходване на средствата и качеството на предоставяните услуги;

- създаване на стимули за общините да се ангажират с финансиране на социалните услуги, предоставяни в общността, на територията на съответната община;

- една изключително позитивна последица на децентрализацията се явява ангажирането на гражданите и местната общност при предоставянето на социални услуги;

- не на последно място по-важност – социално включване на групите потребители.

Децентрализацията е свързана със засилване ролята на неправителствените организации⁶². Същевременно опитът показва, че най-голям дял сред частните доставчици на социални услуги имат НПО. Бизнесът в България не е мотивиран да се занимава активно с предоставяне на социални услуги. Липсват стимулиращи данъчни облекчения, дейностите в социалната сфера са скъпи и са насочени към целеви групи, които не са платежоспособни. НПО се явяват естественият партньор на държавата и общините при социалното договаряне и децентрализацията на социалните услуги по редица причини, сред които:

- тяхната дейност по осъществяване на идеалните им цели е тясно свързана със социалните проблеми на обществото;

- те познават спецификата на региона, в който работят, и нуждите на местните хора, защото в дейността си са близо до тях;

- могат да привличат допълнителен финансов ресурс чрез проекти или кампании, което от своя страна е потенциална възможност за разширяване обема на социалната услуга и повишаване на качеството ѝ;

- биха могли да ангажират доброволчески труд, което води до понижаване цената на предлаганите социални услуги, а същевременно кадрите им имат опит в дейността, която извършват;

- по-малко бюрократични са, което осигурява по-лесен достъп до услугите.

⁶¹ Концепция за насърчаване на децентрализацията на социалните услуги, Български център за нестопанско право, 2009, www.bcnl.org.

⁶² Концепция за насърчаване на децентрализацията на социалните услуги, Български център за нестопанско право, 2009, www.bcnl.org.

Ирена Емилова

Подобряване на социалните умения и способности

По отношение на това направление считаме, че е ценен опитът на Central Council for Education and Training in Social Work - Великобритания⁶³. Тази организация е въвела стандарти за различни способности и умения. Разграничава познавателни способности, интерперсонални умения, умения за вземане на решения, административни умения и умения за намиране на средства⁶⁴.

Познавателни способности:

- анализиране и оценяване на индивидуалния опит (практика), обикновено и своята, и на другите;
- анализиране и изясняване на идеите и проблемите в конкретната социална област;
- прилагане на получените при обучението знания и разбирания в практиката;
- адекватно използване на научните постижения в практиката.

Интерперсонални умения:

- създаване и поддържане на креативни междуличностни отношения;
- разпознаване и контрол на емоционалното състояние върху самия себе си и върху другите;
- признаване на личностните, расовите, социалните, културните различия и съобразяване с тях;
- използване на собствения авторитет;
- разпознаване на ситуацията и работа в условията на агресия, враждебност, гняв, възможност за оценяване на риска за себе си и за другите;
- оказване на здравна помощ;
- възможност за наблюдения, разбиране и интерпретиране на поведения и отношения;
- високо ниво на комуникативност – вербално и невербално и на хартия;
- планиране и провеждане на интервюта в различни ситуации;
- проява на творчество, създаване на контакти, сътрудничество;
- ръководене на обществени изяви на клиентите (вкл. групи и общности) с оглед удовлетворяване на техни потребности и подобряване на състоянието им.

Умения за вземане на решения:

- своевременно вземане на решения;
- вземане на решения съвместно с клиента, а при необходимост и от негово име;
- отчитане на екипния принцип при вземане на решения;
- вземане на адекватни решения при необходима (крайно необходима) съвместна дейност с други институции.

Административни умения:

- старателно и сбито водене на документация;
- спазване на правните основи и наредби за труда на работното място, при спазване на правилата за тайната и достъпността на оказваната помощ;

⁶³ Вж. Кусев, И. Съвременни изисквания към социалните дейности и социалната работа. Професионален профил и длъжностни характеристики на социалните работници, В: Димова, Д., И. Кусев. Социална политика и социални дейности. Тракия-М, С., 2003, с. 105 - 113.

⁶⁴ Пак там, с. 109 – 110.

- разработване и представяне на отчети, действително отразяващи извършената работа;
 - организиране, планиране и контролиране на собствената работа.
- Умения за намиране на средства:
- изследване и разпознаване на социалните потребности;
 - отчитане на необходимостта от развитие на услугите;
 - подобряване на обзавеждането на работното място с оглед издигане равнището и качеството на социалните услуги;
 - оценяване и използване на средствата, достъпни в обществената среда.
- Въпреки че се отчита, че не бива да се пренася безусловно чуждият опит, разгледаните умения са пример за успешна практика.

3. Оценка на резултатите

Според съвременни изследователи⁶⁵ може да се предложи начин за оценка на организационната култура с помощта на 39 твърдения. Те се оценяват по четиристепенна скала – 0 (ни най-малко), 1 (донякъде), 2 (доста) и 3 (напълно). Твърденията са следните:

1. Лекотата, с която талантливите служители се издигат до ръководни позиции.
2. Толерантност спрямо ексцентриците и особняците.
3. Свободата да обличат каквото решат.
4. Вземане на решения изцяло на базата на издържани логически доводи.
5. Липса на нужда да записвате всичко, за да се “презастраховате”.
6. Незначителен на брой въпроси, които не подлежат на обсъждане.
7. Липса на нужда да принадлежите към даден привилегирован тесен кръг от колеги.
8. Еднакво значение, което мениджърите придават на изказаното мнение, в зависимост от това каква позиция заема този, който го е изказал.
9. Липса на стремеж да се изпипва всичко до степен, която минава границата на икономически съобразното.
10. Избягване на порицание или наказание за неуспех в случаите, в които поемането на риск е било окуражавано.
11. Фактът, че правилата се отнасят до хората на върха на организацията.
12. Ниска степен на потайност особено във връзка със заплатите на мениджърския екип.
13. Поносимо ниво на преговарване и стрес.
14. Рядка употреба на евфемизми (напр. “предизвикателство” за “трудност”, “партньори” за “служители” и т.н.).
15. Умерена вътрешнофирмена конкуренция (между отделни служители, екипи, отдели и т.н.).
16. Ефективно вътрешнофирмено сътрудничество (между отделни служители, екипи, отдели, т.н.).
17. Умерена честота на случаите, в която имейлите заместват срещите лице в лице.
18. Незначително количество време, което изразходвате всеки ден, за да разчистите своята електронна поща.

⁶⁵ Вж Паунова, М. Как да характеризираме и оценим културата на организацията. Икономически алтернативи, бр. 6, 2007, с. 113 - 114.

Ирена Емилова

19. Загриженост относно потенциалната злоупотреба с имейлите.
20. Съобразени усилия, които се влагат в установяване на стандарти и норми за вътрешно и външно-фирмена комуникация.
21. Рядко прибегване до комуникации по имейл с колегите, намиращи се в непосредствена близост.
22. Разбираем начин, по който мисията и целите на компанията са представени на служителите.
23. Зачитане на различията във възгледите, ценностите и целите.
24. Фактът, че се отделя внимание на външната за фирмата среда.
25. Усещане, че сте лично отговорен за успехите на компанията.
26. Целесъобразен начин за вземане на решения.
27. Свобода да изразявате лично мнение.
28. Приемлив обсяг на бюрокрацията.
29. Усещане, че сте лично отговорен за неуспехите на компанията.
30. Чувство за сигурност, че ще запазите работното си място.
31. Зачитане на индивидуалните различия.
32. Ефективен начин, по който организацията се справя с лошото трудово представяне.
33. Дух на взаимодействие и сътрудничество, който цари дори отвъд границите на отделните звена.
34. Добра информираност на топмениджмънта относно това, което се случва дори на най-ниските организационни нива.
35. Поощряване на непрекъснатото развитие и подобрене.
36. Съпричастност на колегите при въвеждането на нови планове, методи и насоки за работа.
37. Готовност да приемете начина, по който мисията и целите на компанията са вплетени във формулировката на Вашите конкретни трудови задължения и задачи.
38. Готовност да приемете начина, по който мисията и целите на компанията трябва да бъдат вплетени в изпълнението на Вашите конкретни трудови задължения и задачи.
39. Готовност да приемете начина, по който мисията и целите на компанията са вплетени в оценяването на Вашите конкретни трудови задължения и задачи.

Всяко от посочените твърдения се оценява. Точките, които се получават, се сумират. Максималният брой точки, който може да се получи, е 117. При резултат от 0 - 29 – културата на организацията не е добра; 30 – 59 – културата е донякъде добра; 60 - 89 – доста добра; над 90 точки – напълно добра. Счита се, че колкото по-близо е полученият резултат до 117, толкова културата в дадената организация е по-силна и това допринася за устойчивостта в изключително динамичната и несигурна среда.

Предложеният модел не е универсален, но успешно може да се използва в реална среда. Неговото приложение е свързано с приложението на интердисциплинарни знания. Определяща роля могат да имат различни дисциплини и научноориентирани практики. В случаите, когато управлението има основополагаща роля, значително място в изучаването на феномена организационна култура ще имат управленските подходи и последователно ще се търсят ефективни модели за управление на организационната култура и механизмите за нейното усъвършенстване.

Интерпретирането на концептуалния модел в конкретна подсистема на социалните дейности предполага:

- Наличието на необходимия потенциал за управление на социалните дейности и вчastност на социалните услуги се отразява и върху изграждането на адекватна организационна култура.

- Създаването на силна организационна култура има отношение към изграждането и развитието на необходимия капацитет за управление на социални услуги.

- Организационната култура идентифицира всяка организация. Тя е свързана с най-противоречивия и неподатлив на определения компонент – човешкият фактор.

Заклучение

Социално-икономическите промени в нашата страна налагат формиране на нова културна идентичност както в цялото общество, така и в конкретна негова подсистема, каквато са социалните дейности.

Необходимостта от методически подходи, теоретически модели и управленски технологии, адекватни на реалността и съобразени със сложната ситуация в света и страната и позволяващи ефективно разрешаване на проблемите, превръща изучаването на организационната култура в социалните дейности в актуална проблематика.

В един променен свят, в който организационната култура обяснява поведението на хората и организационната ефективност, интересът към нея е обясним.