
MODELS FOR DIAGNOSTICING ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AT SCHOOL

Mariana Shehova – KanelovaSouth-West University “Neofit Rilski” – Blagoevgrad, m.shehova@swu.bg**Nevena Slavova Philipova**South-West University “Neofit Rilski” - Blagoevgrad nevef@swu.bg**Izka Derijan**South-West University “Neofit Rilski” - Blagoevgrad izka_d@abv.bg

Abstract:The paper consists of specific results of an empirical study for identifying organizational cultures in different school establishments. The term "culture" is derived from Latin and literally translates to "cultivate the land" or "cultivate". It pertains to fundamental concepts in modern humanities. It has many meanings and is used in a variety of contexts. With their environment, the culture is an interactively connected set of common characteristics that influence the interactions of human groups. Culture is "the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another." It resembles a common rules system, values, and norms of a class, a profession, a type of subculture, that acknowledged and adhered to the spirit of tradition, as a general level of social development, such as a sphere and form of activities related to thinking, science, accepted norms of behavior, historical heritage, etc. In today's society, the term culture is applied at both organizational and managerial levels. When we talk about the culture of an organization, we most often mean the values embodied in it.

Keywords: models, practices, rules, standards, standards organizational development, intergroup development, management, strategy, reform, innovation.

МОДЕЛИ ЗА ДИАГНОСТИЦИРАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА И НА ОРГАНИЗАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ В УЧИЛИЩЕТО**Марияна Шехова-Канелова**Югозападен университет „Неофит Рилски“ -Благоевград,m.shehova@swu.bg**Невена Филипова**Югозападен университет „Неофит Рилски“ -Благоевград,nevef@swu.bg**Ицка Дерижан**Югозападен университет „Неофит Рилски“ -Благоевград,izka_d@abv.bg

Абстракт: В този доклад се съдържат конкретни резултати от проведено емпирично изследване за идентифициране на организационните култури в различни училищни организации. Понятието „култура“ произлиза от латински и буквално се превежда „обработвам земята“ или „култивирам“. В съвременните хуманитарни науки то се отнася към фундаменталните понятия. Има множество значения и се използва в най-различни контексти. Културата е интерактивно свързана съвкупност от общи характеристики, които влияят върху взаимодействията на човешките групи със заобикалящата ги среда. Културата е „колективно програмиране на ума, което отличава членовете на една група или категория хора от друга“. Тя е като обща система от правила, ценности и норми на една класа, на една професия, вид субкултура, изповядвана и спазвана в духа на традицията, като общо ниво на развитие на обществото, като сфера и форма на дейности, свързана с мисленето, науката, приетите норми на поведение, на историческото наследство и т.н. В съвременното общество понятието култура се прилага и на организационно и на управленско ниво. Когато говорим за култура на една организация най-често имаме предвид ценностите утвърдени в нея.

Ключови думи: образците, практиките, правилата, еталоните, стандартите организационно развитие, междугрупово развитие, управление, стратегия, реформа, иновации.

ВОВЕДЕНИЕ

Под „култура“ се разбира духовното измерение на всяка дейност, в която се формират мотиви, принципи, правила, цели и значения на дейностите. При създаване на типологията си, той е силно повлиян от

класификацията на културите на Х. Хофстеде. Той дефинира четири условни типа организационни култури разработени на база общото взаимоотношение между служителите и организацията им, вертикалната или йерархична система на авторитета, дефинираща висшестоящи и подчинени и общото виждане на служителите за съдбата на организацията, мястото им в нея и нейната цел и задачи. Тя отразява опита и постиженията на тези групи хора, включително създадените от тях артефакти.⁵³

Първият тип култура е „Семейната”- съчетава едновременно личния аспект и йерархичния фактор, отличава се със силно изразена йерархичност и съсредоточени решения в ръцете на организационния лидер, авторитетът не се оспорва. Това е ориентирана към властта организационна култура, имаща интимен характер, където атмосферата наподобява домашна среда. Служителите в този тип култура обикновено се наслаждават на взаимоотношенията си, които са дългосрочни и отдадени и вършат много повече отколкото ги задължава длъжностната им характеристика. Похвалите и признанията мотивират служителите повече от парите. Ръководителят или прекият началник има силно влияние върху ситуациите и служителите, както в организацията, така и извън нея. Той е запознат с всичко, което се случва в организацията. Разрешаването на конфликти често зависи от неговите умения. Властта възниква от личността, а не от ролите, функциите или задачите, които трябва да се изпълняват.

Култура тип „Айфелова кула” се характеризира със силно бюрократично разделение на труд и отговорности, възложени на ясно дефинирани служебни дейности и роли, разпределени в стройна йерархия, чийто връх упражнява основната координираща и управленска функции.⁵⁴ Прието е, че ако всеки изпълнява коректно задълженията си, всичко ще върви по план. Всяко ниво в йерархията има ясна и отчетлива функция, чието успешно изпълнение се гарантира от по-ниското ниво, а същевременно то се явява основа за следващото. Служителите в такава организация са педантични и прецизни, държат на реда и правилата и тяхното спазване. Авторитетът на ръководителя произтича от ролята, която заема, а той самият е властен само защото правилата го изискват. Напредъкът в кариерата се дължи само на професионални квалификации и умения, а не на протекции. Задълбочаването на личните отношения се избягва, ролята се поставя пред хората.

Културата на „Насочваната ракета” е ориентирана към задачите и цели реализиране на стратегически намерения. Това е култура която има силно изразен индивидуалистичен характер. Възниква в интердисциплинарни групи или разнородни екипи, обединени около общ проект. Съществуването й обикновено е временно в рамките на проекта, а взаимоотношенията инструментални и операционни. Целта е най-важна, а конфликтите се преодоляват леко чрез консенсус. В този тип култура членовете са мотивирани, ентузиазирани и се идентифицират с организацията.

Култура на „инкубатора” – характерното тук е, че хората се поставят над организацията, която има само вторични и обслужващи функции. Йерархия в този тип култура почти липсва. Това е култура на свободни творчески екипи, обединява хора, които обикновено работят сами за да споделят ресурсите си, да тестват идеите си, да разработват новаторски продукт и др. връзките са изцяло доброволни, а взаимоотношенията искрени. Инкубаторите създават среда на интензивна емоционална отдаденост, където хората се наслаждават на процеса на работа. Лидерството тук се постига, а не се приписва.

Разработените теоретични модели имат по-скоро условен и насочващ характер, а не абсолютен.

1. ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И ОРГАНИЗАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ

Културата на една организация са установените, обучавани, споделяни и практикувани ценности, правила, идеи, представи, които определят образците на поведение, начина на дейност, моделите на взаимодействие между хората в групите и между групите. Тя е условие за адекватна организационна политика, стратегия и цели, за благоприятна вътрешногрупова среда за ефективни действия, дейности и взаимоотношения между хората и групите. Културата на една организация осигурява моделите, образците, правилата, еталоните, стандартите за действие, дейност и взаимодействие между хората в групите, между групите в организацията, между организацията и нейната среда.⁵⁵

Организационната култура в различните видове училища се различава по следните показатели:

- формалност или неформалност при документиране на комуникациите между отделните звена в организацията, а също и в начина на общуване с представителите на различните управленски равнища;
- начин на обръщение между хората с различен статус в организацията;

⁵³Иванов, И., Мениджмънт на училищната култура, Шумен, УИ „Еп. К. Преславски“, 2010г., стр.5

⁵⁴ Апостолов, Г., Управление на организационната култура, Благоевград, ЮЗУ „Н. Рилски“, 2006, стр. 34

⁵⁵ Генова, Ж., Организационно поведение (Учебно помагало за самоподготовка), П., 2006, стр.29-30

- обзавеждане на офиса, израз на ценностите, културата и статуса на служителя, както и отношение към посетителите;
- работно поведение, отнасящо се до разработване на изисквания за кариерно израстване, темп на работа и оценка на иновативната дейност;
- спазване на трудовата дисциплина- норми за поведение и административни изисквания;
- упражняване на въздействие чрез контрол с цел успешно справяне с поставените задачи;
- начин на приемане на конфликтите-управление и разрешаването им по подходящ начин;
- норми в облеклото, произтичаща от статуса.

Организацията е социална система, обединяваща човешки и материални ресурси. Тя е преди всичко група от хора, и по-скоро организирана група от хора, обединена около определени цели, към които се стремят нейните членове в процеса на съвместния си труд. Поведението на отделните личности и групи хора, които работят в организациите или ги управляват, до голяма степен е трудно предсказуемо и не може да се постави в предварително подготвена рамка. Но това поведение може и трябва да бъде изучавано и управлявано, защото трудът заема много важно място в живота на човека и от ефективното управление на този труд зависи ефективността на организацията.⁵⁶ Организационното поведение е социална наука, която се опира на постиженията на психологията, обясняваща поведението на индивида; социалната психология, която разглежда поведението на хората като резултат от контакта им с други хора; социологията, занимаваща се с поведението на социалните системи; антропологията, която обяснява поведението на хората, чрез изследване на културата и средата, в която те живеят и се трудят; политологията, обясняваща явленията власт, единство и конфликт на интереси. Всичко това прави организационното поведение интердисциплинна област, фокусирана върху поведението на хората в процеса на труда. Разбирането на организационното поведение ни дава знание за това как да влияем върху обстоятелствата, свързани с работата ни и как да се адаптираме успешно към тях и да ги променяме, ако е необходимо.

В организационното поведение се пресичат както теорията на организацията, която има по-голяма микроориентация, така и организационното развитие и управлението на човешките ресурси. По този начин организационното поведение представлява интегрирано знание за взаимодействие на хората в ефективно функционираща система от сътрудници, структура, технологии и среда.

Обикновено организационно поведение се разглежда в два аспекта:

- начина, по който организацията се държи в обществото, по който изпълнява своите функции и
- поведението на хората в организацията, разбирането и управлението им.

Според някои автори организационното поведение се занимава с изследване на това, което хората правят в дадена организация и как това поведение влияе върху работата на организацията. В основата на организационното поведение те поставят мотивацията, лидерското поведение и властта, междуличностните комуникации, груповите структури и процеси на обучението, формирането на нагласите и възприятията, процесите на промяна, конфликтите, описание на работата и работния стрес.⁵⁷

Според други автори организационното поведение се характеризира с дефиницията „да работиш със и чрез другите“. Те определят организационното поведение като област, посветена на по-доброто разбиране и управление на хората в процеса на труда.

Друга дефиниция за организационното поведение, която можем да посочим е, че то е област, която изследва влиянието, което индивидите, групата и структурата имат върху поведението в организацията с цел придобитото знание да бъде приложено за подобряване ефективността на организацията.

Организационното поведение като дисциплина е свързано с теорията на мениджмънта. В литературата мениджмънта се разглежда като изключително важна дейност за функционирането и развитието на организациите. Една от задачите на мениджмънта според П. Дракър е да прави труда производителен, а хората да се реализират чрез постиженията си. С това той подчертава фундаменталното значение на човешкия ресурс в организацията, което е в основата на направлението организационно поведение. Мениджмънтът е процес, който се осъществява от една или повече личности, за координиране действията на други хора, за да се постигнат резултати, които отделната личност не може да постигне сама. Той се разглежда от една страна като процес, включващ изпълнението на определени функции, нужни за съществуването и дейността на организацията и от друга страна като човешка дейност, свързана с

⁵⁶<http://www.referati.org/syshnost-na-organizacionnoto-povedenie/65266/ref>

⁵⁷ Наумов, И., Организационно поведение, С., 2004, стр.12

изпълнението на определени роли, необходими за координирането, насочването и контролирането на дейността на организацията.

Както в мениджмънта, така и в организационното поведение в центъра е човешкият фактор, където основните роли са на мениджъра и изпълнителя, работника. Дейността на мениджърите е насочена към управление на организационното поведение, а за да могат успешно да вършат своята работа, мениджърите трябва да разбират организационното поведение – неговият обхват, основните му прояви, определящите го фактори, както и методите, чрез които могат да му въздействат. Тук от значение е и познаването на периодите през които преминава организационното поведение в своето развитие. В литературата най-популярна е следната периодизация, обясняваща поведението на човека в процеса на труда:

- **Класически период** – обхваща годините от 1880 до 1930г.,

когато се появяват първите общи теории на мениджмънта. Характеризира се с централизиране на властта, ясни линии на подчинение, специализация и професионална квалификация, разделение на труда, официални правила за регулиране на поведението, ясно обособяване на ръководителите от функционалните специалисти. През този период възниква науката за управлението, като за нейн „баща“ се смята Ф. Тейлър. В своята теория, той обосновава четири основни принципа: разработване на истински научни основи на производството; научен подбор на изпълнителите; тяхното научно обучение и трениране; тясно дружеско сътрудничество между администрацията и изпълнителите.

Автори, които разработват своите теории през този период са и А. Файол – *Административна теория*, М. Вебер – *Идеална бюрокрация* и Ч. Бърнард – *Приемането на властта*.

В *Административната теория* Файол дефинира пет функции в дейността на мениджъра: подреждане, планиране, организиране, координиране, контрол. Според него управлението трябва да се основава на принципите: разделение на труда, власт, дисциплина, единство на командването, единство на насочването, подчинение на индивидуалните интереси над общата цел, парично възнаграждение на труда, стабилност на персонала.

Идеалната бюрокрация на М. Вебер поставя в основата си стремежа към прецизно формулиране на функциите и задачите в организацията. Управлението е основано на йерархия, разчленяване на дейността на елементарни операции, безпристрастност, съответствие между квалификация и заемана длъжност, разграничаване на управлението от собствеността.

Взаимодействието между ръководителите и подчинените в организацията е в основата на теорията на *Приемане на властта* на Ч. Бърнард. Според него за да се изпълни определена задача подчинените трябва действително да я разберат, да считат, че тя съответства на целите на организацията и е съвместима със собствените им интереси, да имат умствената и физическата способност да я изпълнят.

Съвременните специалисти в областта отхвърлят тези теории, тъй като в тях липсват гъвкавост и откритост към нововъведенията, пренебрегва се човешкият фактор, творческата личност на индивида. Хората са разглеждани като части от някаква машина и единствено като средство за постигане на нейните цели.

- **Бихейвиорален (поведенчески) период**⁵⁸ – свързан е с

усилията да се превъзмогнат ограниченията на подходите, характерни за класическия период. На тази основа се развиват два подхода: *човешките отношения* и *науките за поведението*.

Човешки отношения: основните характеристики на този подход са делегиране на власт, автономия на работника, междуличностните взаимоотношения, доверие и откритост във взаимоотношенията между ръководители и подчинени. Изследването на управлението е насочено към междуличностните връзки, а акцентът се поставя върху хората. Основното тук е, че мениджърите трябва да знаят защо подчинените им се държат по определен начин и какви психически и социални фактори влияят върху тяхното поведение. Мениджмънтът започва да се съобразява с индивидуалните различия и личностната мотивация, както и със значението и влиянието на групите в организацията. Потребностите на работниците от признание и социално одобрение трябва да се отчитат, а на формираните работни групи да се гледа като на позитивни сили, които могат да се използват продуктивно. За организационната култура в областта на образованието се говори от сравнително скоро. Тя е все още нова и интересна област. Първи публикации по диагностика на организационната култура в образованието може да се считат тези на Р. Симеонова – „Диагностика на организационната култура на училището“, Тр. Попков – „Училището като обект на организационна диагностика“, Цв. Давидков – „Измерители на организационната култура“.⁵⁹

⁵⁸ http://www.omda.bg/public/institut/ilia_naumov/kniga-Ilia-Naumov.pdf

⁵⁹ Kanelova-Shehova M.,(2015) Models for diagnosing the organizational culture of the school, Dissertation SWU "Neofit Rilski", Blagoevgrad, “, стр.5

Приложението на *науките на поведението* се основава на научни подходи в областта на психологията, социологията, антропологията и др. за изследване на човешкото поведение. Учените, занимаващи се с тази област смятат, че хората се мотивират за работа и от много други причини освен правенето на пари и установяването на социални взаимоотношения.

- **Съвременен период. Опити за интеграция.**

Характеризира се със стремежа да се преодолеят ограниченията и недостатъците на доминиращите преди това подходи и теории на мениджмънта, като се предлагат нови перспективи, които да максимално пълно и адекватно да обяснят организационното поведение.

Теорията X и на Д. МакГрегър – той обобщава две контрастиращи системи от възгледи за човешката природа, характеризиращи традиционните и новите подходи в мениджмънта. В своята *Теорията X*, той разглежда средния работник като: необичащ да работи, с вродена апатия към работата; трябва да бъде командван и заплашван с наказания, за да изпълни задълженията си; харесва му да го управляват, избягва отговорността, стреми се най-вече към безопасност и сигурност; много малко от тях разполагат с творческа фантазия и изобретателност. В *Теорията Y*, на която е и привърженик, авторът разглежда работата като нещо естествено. Тя може да бъде източник на удоволствие за служителя, който ще се стреми към нея, но може да бъде и източник на наказание и тогава хората ще я избягват. Средният работник харесва работата си и ще се самоконтролира в изпълнението на задълженията си, харесва отговорността и ще се стреми към нея в контролирани условия. Много работници имат потенциала да решават проблеми на организацията, но в контролирана обстановка.

През последните десетилетия вследствие социалните промени, измененията в характера на човешкия труд и повишаване на неговата сложност теориите за организационното поведение търпят интензивно развитие и стават все по-сложни. В теориите за организационното поведение са разработени няколко подхода с чиято помощ то може да се определи и управлява: *ситуационен, системен, съдържателен, процесуален и интердисциплинарен подход*.

Ситуационен подход – основната теза тук, че не съществува един единствен най-добър начин за управление на организацията, а всяка от нейните характеристики може да се променя в зависимост от ситуацията. Това се налага от факта, че организацията съществува в непрекъснато променяща се външна и вътрешна среда, във и върху нея действат множество фактори, които предизвикват различни ситуации и промени. Организационното поведение се определя от многобройни и различни, а понякога неизвестни и неочаквани фактори и ситуации. Всички от тях се нуждаят от специфични средства за своето решаване, затова е необходимо мениджърът да оцени всяка ситуация преди да реши какви действия да предприеме.

В рамките на *Системния подход* организацията се разглежда като цялостна система, всеки елемент на която е свързан с всички останали. Елементите и подсистемите в дадена система са в непрекъснато взаимодействие помежду си. Като типични елементи и подсистеми в системата на организацията може да се посочат отделните индивиди, работни групи, екипи, подразделения. В центъра на вниманието се оказва процесът на вземане на решения. Решенията се вземат на всички равнища на организацията, посредством канали за комуникация и координирани помежду си, съответстващи на нейните интереси.

Съдържателният подход разглежда организационното поведение от позициите на различните теории, школи и концепции.

Процесуалният подход разглежда организационното поведение като последователност от взаимосвързани мотиви, действия и процеси.

При *индивидуалния подход* се изисква да се отчетат индивидуалните особености на конкретната личност или група в организацията.

При *интердисциплинарния подход* за да се анализира и управлява организационното поведение се изхожда от позициите на науките свързани с него, като управление, психология, социология, философия, история и др.

Организационното поведение е призвано да предлага едни или други модели в зависимост от конкретната ситуация и променящите се условия в средата. То изучава общите подходи, принципи, закони и закономерности в организацията. Подпомага хората при изпълняване на задълженията им и получаване на удовлетворение от това. То е интегрална теория и интерпретивна практика, която дава отговор на следните въпроси:

- за влиянието на характера на организацията (нейната мисия, цел, задачи, модел в който тя е конструирана и функционира) върху индивидуалното и груповото организационно поведение;

- за влиянието на системата на организационното поведение (структури, функции, механизми на разработване и взимане на решения и организация на тяхното изпълнение, стил на ръководство или начин на употреба на властовия организационен ресурс) върху поведението на личността и групите в организацията;
- за влиянието на човешката индивидуалност върху организационното поведение;
- за поведението на човека в група, в екип и механизмите на формиране на групов модел на поведение и групов натиск върху индивидуалното организационно поведение;
- за техниките и практиките на регулиране (влияние, въздействие, насочване) на индивидуалното и груповото организацията.

Адекватният отговор на тези въпроси е условие за ефективно организационно управление и организационен успех.⁶⁰

Поведението на човека и групите в организацията „се гарантира“ чрез усвояване, споделяне и практикуване на установената организационна култура. Регулатор на индивидуалното и групово организационно поведение е и индивидуалната и груповата ценностна система в нейните морални (добро, зло), естетически (красиво, грозно), нормативни (правилно, неправилно) измерения.⁶¹

ИЗВОДИ

От горепосоченото можем да обобщим, че културата е феномен, който е създаден от хората и който се учи. Тя притежава незначителна динамика. Организационната култура като понятие има разнообразни определения. Интерпретацията е съобразно интересите, които всеки изследовател преследва. Разбирането на феномена „организационна култура“ е възможно само ако се определят в исторически план корените му и се изведат основните причини, които водят до доминирането на термина и масовата му употреба от изследователи, мениджъри и консултанти.

Организационната култура играе няколко много важни роли в организацията: осигурява чувство за тъждественост, развива привързаност към организационната мисия, определя и утвърждава стандартите на поведение. Със изследванията на поведението на хората в организацията и как то влияе върху работата на организацията се занимава организационното поведение. В центъра на организационното поведение са мотивацията, лидерското поведение и властта, междуличностните комуникации, груповите структури и процесите на обучението, формирането на нагласите и възприятията, процесите на промяна, конфликта, описание на работата и работния стрес.

ЛИТЕРАТУРА

- Davidkov, Ts., (2015) DScSofi a Research on bulgarian culture, 1995-2014: Organizationaldevelopment landscapes - St Kliment Ohridski-Faculty of economics &business administration
- Hofstede, G. (2001) Culture'sConsequences: Comparing Values, Behaviors,Institutions, and Organizations Across Nations. Sage Publication
- Иlieva, S.,& Topuzova, I.,(2015) Organizational effectiveness and motivation of university lecturers- SofiaUniversity "St. Kl. Ohridski"
- Kanelova-Shehova M.,(2015) Models for diagnosing the organizational culture of the school, Dissertation SWU "Neofit Rilski", Blagoevgrad,
- Апостолов, Г., (2006) Управление на организационната култура, Благоевград, ЮЗУ „Н. Рилски“, стр. 34
- Генова, Ж.,(2006)Организационно поведение (Учебно помагало за самоподготовка), П., , стр.29-30
- Иванов, И.,(2010) Мениджмънт на училищната култура, Шумен, УИ „Еп. К. Преславски“,., стр.5
- Камерън и Куин, (2012) Диагностика и промяна на организационната култура, С., Класика и стил;
- Попкочев, Т., (2015) Социално – педагогическа диагностика, Благоевград, УИ „Неофит Рилски“,
- Наумов, И.,(2004)Организационно поведение, С., , стр.12

⁶⁰ Генова, Ж., Организационно поведение, (Учебно помагало за самоподготовка), П., 2006, стр. 13-14

⁶¹ Пак там, стр.30