



**ЕСЕ**

**към курс ВАВВ806 Организационна култура**

**ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА КАТО  
АНТИКРИЗИСЕН ИНСТРУМЕНТ  
ПРОМЯНА НА ОРГАНИЗАЦИОННИЯ КЛИМАТ**

**АВТОР: ХРИСТИАН ЮРИЕВ ДАСКАЛОВ  
ФАК. НОМЕР 44967**

**Преподавател:**

доц. д-р инж. Кирил Генадиев Радев

## СЪДЪРЖАНИЕ:

1. ВЪВЕДЕНИЕ.....	3
2. УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИЯ КЛИМАТ .....	4
3. ПОДХОДИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА ПОДХОДЯЩ ОРГ. КЛИМАТ .....	6

## 1. ВЪВЕДЕНИЕ

Настоящото есе разглежда въпроса за организационната култура като антикризисен инструмент. И по-точно за онова специфично съчетание на формите на проявление на организационната култура както помежду им, така и на всички тях с възприетите формални средства и механизми на управление, наречено организационен климат<sup>1</sup> и възможностите чрез управлението на организационния климат не просто да се излезе от кризата, но и да се подобри организационното състояние и да се упражни превенция по повод на бъдещи кризи.

### 1.1. За организационния климат - форма и съдържание

Организационният климат като форма на организационната култура и изключително важен елемент от мотивационния процес на персонала се подценява от мнозина лидери, устереми към изпълнение на целите и с малко внимание към иначе значимите детайли като преценката на служителите за организационната среда и влиянието на тази среда върху задоволяването на потребностите, необходими в крайна сметка за постигане на така бленуваните от всеки мениджър положителни резултати във времена на криза. Като се вземе в предвид и, че негативният организационен климат може да доведе до текучество на персонал в съвременното динамично бизнес пространство, в което ценните кадри са повече от необходими за недопускането на допълнителни сътресения в организацията, то мениджърите, особено в България, все по-често трябва да започнат си задават въпроса как всъщност се чувстват служителите на компанията на работното си място, респективно как да управляват климата, за да подобрят това усещане.

Разбира се, и в този дял на мениджмънта има благодетелствани, и не до там, мениджъри, които според спецификата на конкретната ситуация или трябва да се стремят да поддържат фирмения климат такъв, какъвто е, в условия на подходяща култура, със съответния управленски стил и корпоративни ценности, или трябва да се нагърбят с предизвикателната задача за промяна на установения климат, посредством

---

<sup>1</sup> Паунов, М. Организационна култура, Университетско издателство „Стопанство”, София, 2011

целенасочени действия в тази посока. Което идва да покаже, че до голяма степен организационния климат е въпрос на управление на организационната култура като цяло, а това управление от своя страна – на готовност за организационна промяна, чрез прилагане на проактивно поведение, внедряване на нови модели, преосмисляне на вече съществуващите.

### 1.2. За възможностите и предизвикателствата пред промяната

Не бива да забравяме, че днес, в условия на криза, повече от всякога, организациите могат да влияят и променят бизнес средата, в която функционират, именно поради преустрояването ѝ в следствие на процесите, протичащи в нея. Това поставя акцент както на вътрешните, така и на външните фактори, оказващи въздействие върху цялостния организационен климат. Въобще, елементите, индикиращи организационния климат в една организация, са толкова разнообразни, колкото и методите и резултатите, използвани при тяхната корекция, а от аналитична гледна точка, характерът на организационния климат, който по своята същност е интегрален, тоест съчетава в себе си и познаването и поведенческото начало, прави още по-трудна задачата на мениджърите за промяна на климата в организацията без задълбочено проучване и изследване на средата.

## **2. УПРАВЛЯЕМ ОРГАНИЗАЦИОНЕН КЛИМАТ = ТОЧЕН МЕРНИК**

Ако вземем за пример успешни подходи от практиката, то трябва да отбележим, че организациите в такива случаи избират да съсредоточат вниманието си само върху специфични елементи на организационния климат, които са пряко свързани с корпоративната култура на фирмата, и по които може да се следи процеса на влияние на организационния климат върху представянето на всеки служител, за да се коригира, ако това е необходимо, цялостната организационна среда и съответно – мотивацията и представянето на служителя, отдела, организацията, а по този начин да се постигне в средносрочен и дългосрочен план антикризисният ефект, който се цели. Или с други

думи успешното управление на организационния климат зависи от точния мерник на мениджъра относно това, на кои основоопределящи елементи ще обърне най-голямо внимание (*а може би и факторите на средата ще бъдат взети при оценката*).

От теорията знаем, все пак, че въпреки управленския избор, подходите са ограничени до няколко, а именно: *реорганизация, развитие на организацията, комуникации, обучение, подбор на хора, управление на изявата, управление на възнагражденията*.

## 2.1. Фактори, определящи качеството

В случая бих базирал своята теза на проучване на известна консултантска фирма, която идентифицира шестстепенна система на значимост на факторите, определящи качеството на организационния климат:

- *яснота* – всеки в организацията знае, какво се очаква от него;
- *критерии* – трябва да се поставят предизвикателни, но достижими цели;
- *отговорност* – на работещите се дават права да изпълняват задачи;
- *гъвкавост* – няма ненужни правила и процедури;
- *признание* – добрата работа на работещите се признава и награждава;
- *ангажимент към колектива* – хората трябва да са горди да принадлежат към организацията.

## 2.2. Грешки, предопределящи провала

В тази насока, въз основа на управленския си опит в неправителствения сектор като председател на сдружение с нестопанска цел, работещо по редица проекти и инициативи на национално и международно ниво, с екип от различни по своето ниво на подготовка млади хора<sup>2</sup>, мога да открия някои често срещани проблеми и грешки,

---

<sup>2</sup> Авторът е председател на сдружение с нестопанска цел „Младеж”, гр. Перник. Редом с това изпълнява функциите на главен секретар на Националното представителство на студентските съвети в Република България в мандат 2010-2012г.

които водят до незадоволителни показатели на ключовите фактори на организационния климат в една нехомогенна организация.

Неуспехът да се създаде организационна култура, в която яснотата и осъзнаването на конкретните задачи, цели и начини за постигането им да бъде от ключова необходимост, е една от основните пречки пред създаването на правилен организационен климат, а оттам и пред постигането на търсените резултати в дейността на организацията. Нереалните очаквания, за които тон задава лидерът, намират форма в поставянето на твърде много цели, без да се изисква план как и кога се изпълняват.

Неуспехът да се определи и назначи точният човек, който да отговаря за целия процес, говори за проблеми с делегирането и последващи негативни явления в организационната среда. В някои от тези случаи, причините за погрешното изпълнение на иначе ключовите за организационния климат елементи се дължи на чисто психологически причини, свързани с притеснение от страна на ръководителя, че ако постави конкретни цели на точните хора, и те не съумеят да ги изпълнят, то това би се отразило на личното му представяне и би представлявало провал за неговата дейност, само по себе си.

Друг често срещан недостатък е свързан с неуспеха при създаването на ангажираност на служителите към цялостния колектив и цели на организацията. Това се случва тогава, когато лидерът се опитва да делегира отговорности на своите ръководители на оперативни звена, но техните екипи, вместо да се заемат със задачата, бидейки вгълбени в собствените си текущи задачи и ангажименти, игнорират общозначимите насоки за работа и процеси на развитие, за сметка на собственото си представяне по звена. Често подобно поведение се толерира именно от преките им ръководители, създаващи организационен климат на нездравосъперничество и конкуриране, ощетяващо общото организационно благо.

### 2.3. Решения на разположение на организацията

Ако базираме заключенията си на организационната теория и практика, периодичното сформирание и реструктуриране на експерти от различните отдели и нива в екипи за изпълнение на конкретни проекти и задачи на принципа на мрежовата структура би могло да окаже успешен противовес на описания негативен организационен климат на несподелени общи ценности и принадлежност към организационните цели, защото в мрежовите структури общото са ценностите и културата, доверието и идеята, каузата и обмяната на know-how. Все екипни „добродетели“, които в организационен климат на непрестанно съревнование и пораждащата се в резултат на това самовглъбеност лесно могат да бъдат изгубени от поглед.

## **3. ПРАВИЛНИЯТ ПОДХОД ПРИ ОВЛАДЯВАНЕ НА „СТИХИЙНОСТТА” НА ОРГАНИЗАЦИОННИЯ КЛИМАТ – ОСНОВА ЗА УСПЕШНА АНТИКРИЗИСНА ПОЛИТИКА**

Грешки, подобни на описаните, могат да саботират усилията за постигане на подходящ организационен климат дори и на най-продуктивната организация, особено когато те подсилват въздействието си, рефлектирайки върху процеси в екипа и компанията, които на първи поглед не биха могли да бъдат забелязани. Важното е да бъде отбелязано, че колкото и мрачна да изглежда ситуацията, тя може да бъде преодоляна.

Първата и най-трудна стъпка е осъзнаването на необходимостта от поддържането на здрав организационен климат, посредством внимание върху неговите ключови елементи и целенасоченото търсене на решения, извън стандартните. Проучването на елементите, които организацията е избрала за индикатори, изисква много време и затова в някои случаи се препоръчва компетентната помощ на външен консултант. Но не винаги това е определящо за крайния успех! За да бъде избегнат този капан – да търсят решенията извън организацията, лидерите трябва да се преборят

със собственото си нежелание за промяна и утвърдените си с години навици на управление, започвайки този процес, посредством възприемане на иновативно поведение в работната среда, обърнато към колектива и неговите нужди и потребности.

Тогава когато малките, експериментални „бета-практики“ се окажат успешни, то целите за промяна на организационния климат може да бъдат разширени – по обхват и по въздействие. Успехът им на микро-ниво, поставя основите за безпроблемната им реализация на макро-равнище (*безпроблемна от гледна точка на тестване на прототип, не на самото внедряване в по-голям мащаб*).

Техният (*на тези управленски практики*) мултипликационен ефект създава динамика на процеса на изграждане на организационна култура, фокусирана върху успеха на служителя/сътрудника и неговата висока степен на мотивираност и чувство на приобщеност към организационните цели (*засяга фактори „признание“ и „ангажираност към колектива“ от шестстепенния модел*).

## 4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подобна антикризисна организационна стратегия, свързана с подобряването на организационния климат като специфично съчетание на формите на проявление на организационната култура е широко приложима, защото не касае и не изисква реструктурирането на основните процеси в организацията, а представлява преди всичко вътрешното осъзнаване на необходимост за организационно – екипно и лидерско иновиране. Стратегията е обърната към повишение и изостряне на сензитивността по въпросите на доверието, комуникацията, включването и интегритета в рамките на организацията, на правилното общуване на съществуващите проблеми и конкретното формулиране на насоките и целите по отстраняването им – все ключови понятия за организационната култура, чието овладяване е въпрос на постоянно усъвършенстване.



*Използвани източници:*

- *Шефър, Р., „Грешките, които лидерите не спират да допускат”, Харвърд Бизнес Ревю, 2010*
- *Ангелов, А. Организационно поведение, С., Тракия – М, 1994г.*
- *Ангелов, А. Организационно поведение, С., Тракия – М, 1994г.*
- *Паунов, М., Организационна култура, Дино-ИМ, София, 1996*