

## **УВОД**

Налице е нарастваща загриженост за начините, по които много организации са избрали да правят бизнес. Организационната култура като концепция за лидерство е идентифицирана като един от многото компоненти, които лидерите могат да използват, за да превърнат една организация в една по-динамична структура. Лидерството в организацията започва процес на формиране на култура чрез налагане на своите предположения и очакванията на последователите. Шайн (2004) посочва, че със стабилизирането в резултат на успешното изпълнение на основни задачи, предположенията на лидерите стават споделени и вграждането на тези предположения може да се разглежда по-скоро като процес на социализиране на новите членове.

След като културата е създадена и приета, тя се превръща в силен инструмент за предаване на лидерските убеждения и ценности на членове на организацията. Когато лидерите насърчават етичната култура, те стават успешни в поддържането на организационното развитие, най-добрите услуги, търсенето в обществото, способността да се разрешават проблеми, преди те да станат бедствия и следователно организацията е конкурентна.

Организационните лидери са изправени пред много сложни въпроси, когато вземат решения за най-добрите методи за генериране на организационни постижения в сложна среда. Успешният лидер ще зависи до голяма степен от негово знание и разбиране на организационна култура. Лидерът, който разбира организационната култура е в състояние да предскаже резултата от своите решения с оглед избягване на всякакви неочаквания последствия.

Предмет на изследване е организационната култура. Обект на изследване е организационната култура на Видахим АД.

Курсовата работа има за цел да направи оценка на организационната култура на предприятието и да отговори на въпроса: Има ли нужда да се поддържат и развиват различни културни перспективи?

### **I. Теоретична постановка**

Определението на Шайн за култура е, че това е създаденият модел на споделени основни допускания научени от група, в процеса на решаване на проблемите на външната адаптация и вътрешна интеграция (...) Един продукт на съвместно учене.

Според Шайн, има 4 категории култури: макрокултура (народи, професии, които съществуват в световен мащаб), организационна култура, субкултури (групи в рамките на организациите) и микро-култури (микросистеми в рамките на организации).

Шайн идентифицира 3 нива на културата: артефакти (видими), споделени убеждения и ценности, и основни допускания (безсъзнателно приемани за даденост убеждения и ценности: те не се виждат). Последното ниво е много важно, след като Шайн отбелязва, че „развитието на човешките умове се нуждае от когнитивна стабилност и всяко предизвикателство на основното допускане ще освободи тревожност и самозащита”. Много програми за промяна са се провалили, поради тази причина.

Според Шайн лидерството е източник на вярванията и ценностите и основният основният въпрос за лидерите е да разберат по-дълбоките нива на културата и да се справят с тревожността, когато тези допускания се оспорят.

Вътре организации, може да има различни субкултури. Шайн идентифицира три от тях: на оператора (на базата на човешкото взаимодействие, високите нива на комуникация, доверие и работа в екип), на инженерите (елегантно решение, абстрактни решения на проблемите, автоматизация и системи), както и на ръководителите (финансова насоченост, самотност, чувство за справедливост и всезнание).

Шайн е категоричен, че във всяка организация, връзката между тези три субкултури е от решаващо значение. Много проблеми, които се дължат на бюрокрацията, на факторите на околната среда или личностни конфликти сред мениджърите са всъщност резултат от липсата на синхрон между тези субкултури.

Това са основните проблеми, пред които организациите са изправени: оцеляване в и адаптация към външната среда и интегриране на вътрешните процеси, за да се осигури капацитет за продължаване на процесите по оцеляване и адаптация

В крайна сметка, всички организации са социално-технически системи, в които начините на външната адаптация и решаването на проблемите на вътрешната интеграция са взаимосвързани и взаимопределящи се.

Ключът за продължителен организационен растеж е поддържане на нуждите на основните заинтересовани страни на организацията: инвеститори, доставчици, мениджъри и служители, общество и правителство и клиенти.

За външна адаптация, основното предизвикателство за компаниите е те да получат разбиране и консенсус за 1 / Мисия и стратегия, 2 / Цели, 3 / Средства, 4 / Оценка и 5 / Корекции (промяна в стратегиите).

За вътрешната интеграция, основните проблеми са: 1 / Създаване на общ език, 2 / Определяне на груповите граници и критерии за включване и изключване 3 / Разпространение на власт и статус 4 / Развитие на норми на доверие, интимност, приятелство и любов 5 / определяне на възнаграждения и наказания и 6 / обяснение на необяснимото. Всички групи развиват норми около тези категории и ако тези норми водят до изпълнение на външни задачи, без разумна тревожност за групата, нормите стават критични генетични елементи от ДНК-то на организационната културата.

Всички видове общества се основават на по-дълбоки предположения по общи абстрактни теми. Това е начинът, по който хората се отнасят към реалността и истината, времето и пространството, човешката природа и как хората трябва да се отнасят един към друг. Постигането на консенсус например е процес на изграждане на обща социална реалност. Има много различни критерии за определяне на истината, от вяра и морал (чиста догма) до прагматизъм (научен метод).

Това не само се отнасят до това как се определя истината, но и до избягване на несигурността (Хофстеде). Способността да се приеме несигурността е истинско предимство, защото както Шайн предполага, организационната култура, която може да приеме несигурността по своята същност ще бъде по-лесно адаптивна. Това е ключа за успех в днешните икономически обстоятелства.

Има различни видове организации: принудителни (затвори, военни лагери), утилитаристите (частни фирми), както и нормативни (политически партии). Бизнесът не може да бъде ефективен, ако е по принуда.

Друга ос на типологията на културата е промяната на власт. Тя може да варира или да бъде: автократична, покровителствена, консултативна, ангажираща, делегативна и адбикативна. Търсенето на универсално правилно ръководене е обречено на провал, поради културната вариация, историята на организацията и действителната задача, която трябва да се изпълнява.

Има четири типа организации в зависимост от ориентацията: властова (автократични основатели), ориентирани към резултатите, ролева (бюрокрация) и подкрепяща.

Друга типология е по 2 измерения: солидарност (съмишленици) и общителност (приятелски).

Ако начинът да правят неща позволява да се изпълняват задачите при запазване на ниско ниво на тревожност, то той ще се превърне в организационна култура. Но ако околната среда се променя и тези предположения стават проблемни,