



Стопански
факултет

Социално- икономически анализи

Книга 2/2018 (14)

Тодорка Райнова

АНАЛИЗ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА С ПОМОЩТА НА ИНТРУМЕНТА ЗА ДИАГНОСТИЦИРАНЕ OCAI

Todorka Raynova

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE WITH THE ASSISTANCE OF THE ORGANIZATIONAL CULTURAL ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)

Abstract: Today's world is reflected in words such as globalization, economic crisis, market economy and competitiveness. All these influence business entities. An enterprise that does not keep pace with current trends, innovates, seek improvements in quality or assess the effectiveness of its activities, is at risk of stagnating. Similar trends also prevail in touristic enterprises. The aim of this study was to analyze organizational culture in enterprises because it is one of the key factors affecting the quality of the products and services the overall competitiveness of an enterprise. Utilizing the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) we diagnosed the dominant trend within one specific enterprise working in the field of tourism. Whilst enterprises continue to underestimate this factor, they will miss an important tool to achieve better success rates in a tough competitive environment.

Keywords: Organizational culture, competitiveness, touristic enterprises.

Въведение

Устойчивият успех на съвременните организации има по-малко отношение към пазарните сили, отколкото към фирмените ценности, по-слаба връзка с конкурентното позициониране, отколкото с личните убеждения и по-малка зависимост от ресурсни преимущества, отколкото от новаторска прозорливост. Трудно може да бъде назована дори една изявена компания, която да е призната за лидер в своя отрасъл и която да не разполага със забележима, ясно очертана организационна култура. Именно затова считаме, че проблемът за организационната култура е от особена важност за всяка съвременна организация.

1. Понятие за организационна култура

Терминът „организационна култура“ се появява в англоезичната литература през 60-те години на XX век като синоним на „климат“¹. Всички съвременни изследователи на организационната култура отбелязват, че засиленият интерес към проучването ѝ датира от началото на 80-те години на XX век, като в тази връзка за „култови“ и класически се приемат две книги. Едната е „Корпоративната култура“ на Терънс Дийл и Алън Кенеди, публикувана в САЩ през 1982 г., която утвърждава термина „корпоративна култура“, създаден през 70-те години на XX век. Другата книга в „В търсене на съвършенството“² на Томас Пийтърс и Робърт Уотърман, която излиза през същата година. Оттогава и до днес се издава обширна литература по този въпрос, която не е само англоезична. Известни изследователи на феномена организационна култура са Дийл и Кенеди, Едгар Шейн, Камерън и Куин,

¹ Хофстеде, Х. Култура и организации. Софтуер на ума. София: Класика и стил, 2001, с. 250.

² Първото издание на книгата на български език е със заглавие „Към съвършенство на фирменото управление“. София: Наука и изкуство, 1988.

Харисън, Хофстеде, Trice and Beyer, Schultz, Ashkanasy, Wilderman and Peterson, Martin и др. У нас монографии по проблема публикуват Марин Паунов, Снежана Илиева, Цветан Давидков, Д. Сотирова, Л. Стойков. В контекста на мениджмънта организационното поведение и управлението на човешките ресурси темата се проучва от Я. Мерджанова, С. Джонев, С. Карабельова, Т. Христова, Д. Шопов, А. Ангелов, А. Недялкова, И. Пенчева, Я. Димитрова и др.

Всички изследователи са съгласни, че организационната култура съществува, но има различни идеи за това какво представлява тя, различни подходи за определянето и изучаването ѝ. Като анализираме и обобщим различните схващания, можем да дадем следното определение³ за организационна култура: „Организационната култура е съвкупност от споделяни норми и правила на организационно поведение, отчитащи действието на вътрешните и външни сили върху дейността на организацията, споделяни от отделните членове на организацията, които създават чувство за съпричастност и принадлежност и съдействат за постигане на организационните цели“.

Независимо от сложната съдържателна страна на организационната култура тя съдейства за по-ефективното решение на проблемите. Посредством нея се подбуждат и стимулират поведение и конкретни действия, които водят до постигане на организационните цели. Тя показва йерархията на стойностите в организацията и съдейства за издигане на нейния имидж.

Организационната култура е феномен, който се отнася не до отделни личности, групи и дейности. Тя се отнася до всичко, което става в организацията. Тя е средство, чрез което се определят „правилата на играта“ в една организация.

От всичко това бихме могли да направим заключението, че организационната култура е определящ фактор за поведението на организацията и следва да се превърне в елемент на нейната поведенческа политика.

2. Видове организационна култура

В процеса на изследването на организационните култури те могат да бъдат характеризирани и сравнявани по определени признаци, което дава възможност за създаването на научна класификация и различни типологии. Целта е да бъде постигнато категоризиране на организациите в зависимост от ценностите, които доминират в тях, и да се сведат те до няколко основни вида култура.

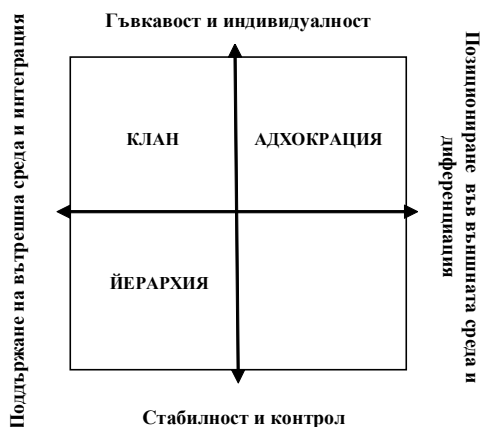
Като резултат от това се обособяват множество различни типологии на организационната култура. Те описват преди всичко нейното съдържание, като изхождат от структурата на организацията, взаимоотношенията ѝ с външната среда, властта и лидерството.

По-известни са типологиите на Харисън и Ханди, Дийл и Кенеди, Камерън и Куин и др. При тях е налице така нареченият „синдром на квадрантите“.

В настоящото изложение ще обърнем по-специално внимание на типологията на Камерън и Куин, с помощта на която е направен нашият анализ.

Типология на Камерън и Куин

Тази типология е създадена на основата на модела на съревноваващите се ценности. Типологията дава възможност да се определят стратегическите приоритети и доминиращите ценностни ориентации в организацията.



Фигура 1. Рамка на конкуриращи се ценности

³ Пенчева, И. Организационно поведение. В. Търново, 2007, с 189.

Въз основа на различни показатели се обособяват четири типа организационна култура⁴:

- **Кланова култура** – Характеризира се с флексибилност и вътрешно фокусиране. Прилича на организация от семеен тип. Проявява се загриженост към персонала, залага се на сплотеността на хората в организацията, на екипната дейност, на споделянето и съгласуваността. При този тип са силни лоялността и чувството за принадлежност към традицията. Лидерите се възприемат като ментори и дори като родители.

- **Адхократична култура** – При този тип култура и лидерите, и служителите залагат на иновативността, поемането на рискове, креативността. Това, което обединява хората в организацията, е отдадеността на експериментирането и различното мислене. Този тип организации се стремят да бъдат винаги на гребена на вълната. В дългосрочен план залагат на развитието и на привличането на нови ресурси. Насърчават индивидуалната инициатива и свободата на действие. Успехът се измерва с прогреса, уникалността, новите продукти и услуги.

- **Йерархична култура** – Тази култура се предпоставя от високата структурираност и формалност на работната среда. Поведението се направлява от правила и процедури. Лидерите се стремят да бъдат добри координатори, организатори и с рационализаторски дух. Поставя се акцент върху гладкото протичане на организационните процеси. Формалните процедури поддържат целостта на организацията. Дългосрочните цели са стабилността, ефективността и експедитивността. Успехът се дефинира чрез сигурните доставки, ясните планове и ниските разходи. Мениджмънтът настоява за сигурност и предсказуемост.

- **Пазарна култура** – Този вид култура е резултатно ориентирана и акцентира на съревнованието. Конкурентността и ориентацията към целите определят поведението на работещите в такъв тип компании. Лидерите са творчески ориентирани, търсещи нови посоки, упорито работещи. Стремещът към победа обединява членовете на организацията. Дългосрочните стремежи са насочени към конкурентността и постигането на цели и задачи. Разширяването на пазарната ниша е знак за успеха на компаниите, притежаващи култура от пазарен тип. Положителната репутация и успехът са ангажимент на всички служители. Да бъдат лидери на пазара е от основно значение за тези организации.

3. Запознаване с разглежданата организация

Организацията, чиято организационна култура ще изследваме, е фирма, развиваща своята дейност в областта на туризма. Предприятието започва своята дейност през 2003 г. и предлага прекрасни възможности за почивка, отдих, детски лагери, зелени училища, лечение и рехабилитация, а така също и за делови срещи, семинари, симпозиуми, концерти, фестивали, изложби, конференции, конгреси, спортни тренировъчни лагери и състезания, занимания по интереси и провеждане на пълноценен учебен процес за ученици и студенти.

4. Анализ посредством инструмента за диагностициране ОСАІ

За да бъде определена типологията на организационната култура на разглежданата организация, е използван инструментът ОСАІ по методиката на Камерън и Куин, основан на „Рамката на конкурентните ценности“, като са попълнени въпросници от 30 служители на различни позиции в организацията.

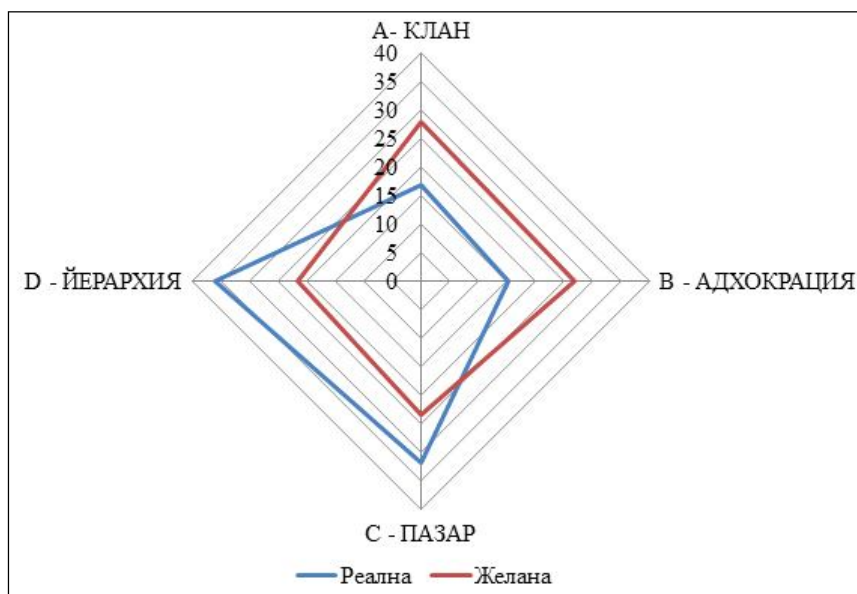
С помощта на този въпросник респондентите имат възможност, от една страна, да оценят реалното състояние, а от друга – желаното изменение и развитие на организационната култура в организацията. Тази методика позволява да се формулират идеи за промяна на самата организационна култура, съобразно целите и стратегията за развитие на организацията. Чрез профилите се онагледява коя от тези култури е доминираща и доколко тези култури съответстват на и обезпечават решаването на проблемите и постигането на целите на организациите.

ОСАІ включва шест айтема. Всеки от тях предлага четири алтернативи. Нужно е да бъдат разпределени 100 точки между тези алтернативи съобразно степента, в която всяка от тях съответства на положението в организацията, като дадат най-много точки на позицията, която най-много приближава действителното положение. Трябва да се следи общият сбор да възлиза на точно 100 за всеки айтем.

⁴ По Димитрова, Я. Корпоративната култура като конкурентно предимство. С., 2012, с. 57.

В колона „Реална“ се оценява организацията, каквато я виждат в момента. Попълва се първо тази колона. След това анкетираните обмислят каква трябва да стане след 5 години организацията, за да постигне особено високи успехи. Попълва се колона „Желана“, сякаш организацията вече е постигнала желаните успехи.

Получените данни от попълнените въпросници са обобщени, като е пресметната средна аритметична стойност на оценките за всеки един от айтемите. По този начин е определен доминиращият тип култура. Ще представим резултатите с хистограма (фиг. 2.).



Фигура 2. Обобщени данни за типа организационна култура

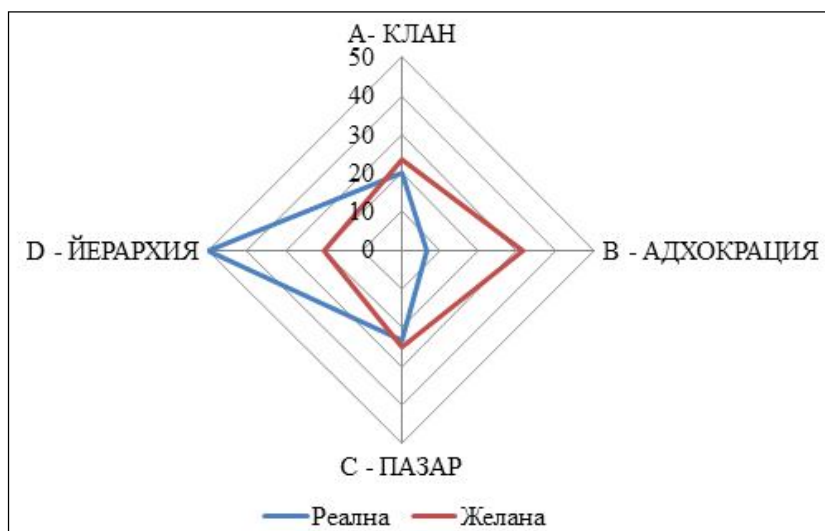
Културата тип йерархия се очертава като водеща в настоящия момент с 36,11 точки. Това показва, че основната ориентация на ръководството и персонала е към контрола, а движещи ценности са ефективността, спазването на сроковете, последователността и еднаквостта. На второ място, с не много голяма разлика – 31,67 точки – се нарежда културата тип пазар, което свидетелства за стремежа на организацията към постигането на целите, високите резултати и успехи чрез непрестанни усилия и конкуренция. На трето място, с 16,94 точки се нарежда културата тип клан, която е и най-предпочитана за бъдещото развитие на организацията според анкетираните. На последно място с 15,28 точки е културата тип адхокрация.

Получените резултати за желана организационна култура са следните: на първо място, те поставят културата тип клан с 28,06 точки, на второ място, с 26,94 е тип адхокрация, на трето място, с 23,33 – тип пазар, 21,67 точки – култура тип йерархия. Прави впечатление, че разликите в предпочитания тип организационна култура не са много големи като стойности.

Анкетираните определят желания образ на предприятието като разширено семейство, което да се крепи на лоялността и традицията, екипната работа, участието на всички и консенсусът да бъдат водещи, а ръководителят да бъде ментор. В същото време желаят да бъде динамично, иновативно и творческо място за работа, а лидерът да е новатор, поемащ рискове. Служителите желаят да се поддържат и занаят високите успехи и конкурентоспособността на фирмата, но не се отказват и от ефективността и контрола, които дава йерархичната култура.

Като обобщение можем да кажем, че фирмата желае да запази и развива характеристиките, типични за култура тип пазар и да развива и усилва семейността и новаторството като характеристика на организационната култура в бъдеще. Това се очертава като перспектива за развитие на фирмата и възможна посока за промени в нейните култура и управление.

Анализът продължава с шестте измерения на организационната култура на фирмата.

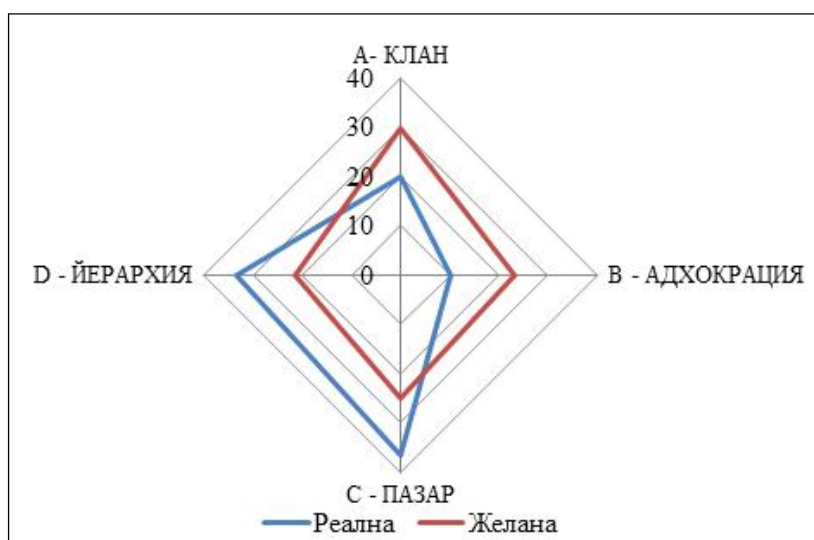


Фигура 3. Доминиращи характеристики на организацията

На фиг. 3. е са представени доминиращите характеристики на културата на разглежданата организация. Видно е, че в момента доминиращи са ценностите, характерни за култура тип йерархия (50 точки) – строго структурирана работна среда, в която властват официално установени правила и норми. Това е в унисон с обобщените данни за водещия тип култура в организацията, но се различава от предпочитаните за в бъдеще доминиращи характеристики (водещи ценности), които са от типа култура адхократия – 31,67 точки, за която е характерна динамична работна среда, пропита от творческо дръзновение.

Ценностите, характерни за културите тип пазар – 23,33, и клан – 20,00, са поставени на второ и трето място от респондентите, което съвпада и с мястото, което им отреджат за в бъдеще, респективно пазар – 25,00, и клан – 23,33 точки. С най-малко точки – 6,67, е типът култура адхократия, която се нарежда на първо място като предпочитана за в бъдеще.

На следващата фигура са представени получените при попълването на въпросника резултати по втория айтем – характеристиките на ръководството на организацията като модел на поведение на лидера.



Фигура 4. Ръководство на организацията

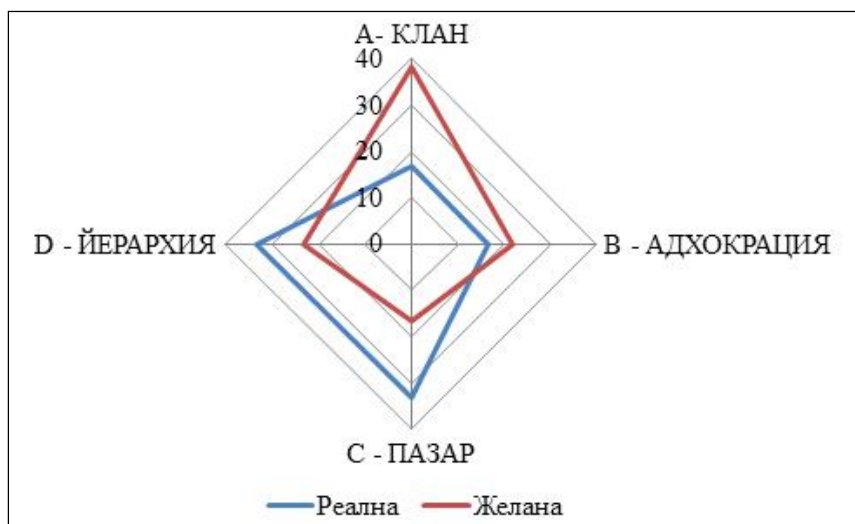
По това измерение на организационната култура водеща позиция според получените точки – 36,67, заема културата тип пазар, т.е. в момента ръководителите се определят като много взискателни. Веднага след нея с 33,33 точки се нарежда култура тип йерархия. Това, което може да се направи като извод, е, че ръководството на организацията се възприема като фокусирано върху резултатите от дейността, като едновременно с това служи като пример за добра координация, организация и ефективност в работата.

Най-предпочитаният вид ръководство според анкетираните е това, характерно за култура тип клан – 30,00 точки, при което ръководителят се възприема като наставник. Налице е съвпадение с обобщените данни за водещ тип организационна култура.

На второ място, с 25,00 точки е ръководство, присъщо на култура тип пазар, с 23,33 точки тип адхокрация е на трето място. На последно място в своите предпочитания респондентите поставят култура тип йерархия – 21,67 точки.

Разликите в точките не са много големи, поради което можем да направим извод, че персоналът на фирмата има желание да поддържа и ориентацията към предприемачество и новаторство, както и фокуса върху резултатите и в бъдеще (култури тип пазар и адхокрация).

Резултатите, получени при попълването на третия айтем, отнасящ се до управлението на персонала, са представени на фиг. 5.

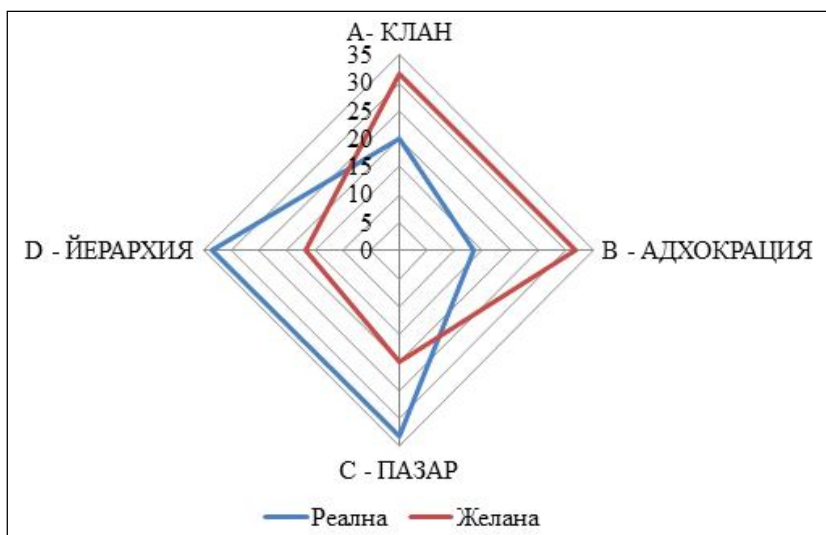


Фигура 5. Управление на персонала

Впечатление прави, че няма изявен стил на управление на персонала, типичен за един вид култура. Първото място с равен брой точки – 33,33 – си делят културните типове пазар и йерархия. Това означава, че стилът на управление спрямо служителите се характеризира с високи изисквания и стимулиране на съревнованието и постиженията, като едновременно с това е базиран на сигурност на трудовата заетост и предсказуемост. Точките, получени за тип адхокрация и клан, също са равен брой – 16,67.

По отношение на това измерение на културата анкетираните заявяват желание за промяна. Предпочитаният тип култура, който се откроява с 38,33 точки, е култура тип клан. На второ място, с 23,33 точки е култура тип йерархия, третото място с 21,67 точки е тип адхокрация, а на последно място анкетираните поставят култура тип пазар – 16,67 точки. Това означава, че служителите желаят да се засилят екипната работа, консенсусът и съпричастността, което да бъде съчетано със сигурност на трудовата заетост и предсказуемост.

Анализът на организационната култура продължава със следващото ѝ измерение, наречено организационна спойка. Резултатите, получени от въпросника, са представени на следващата фигура.

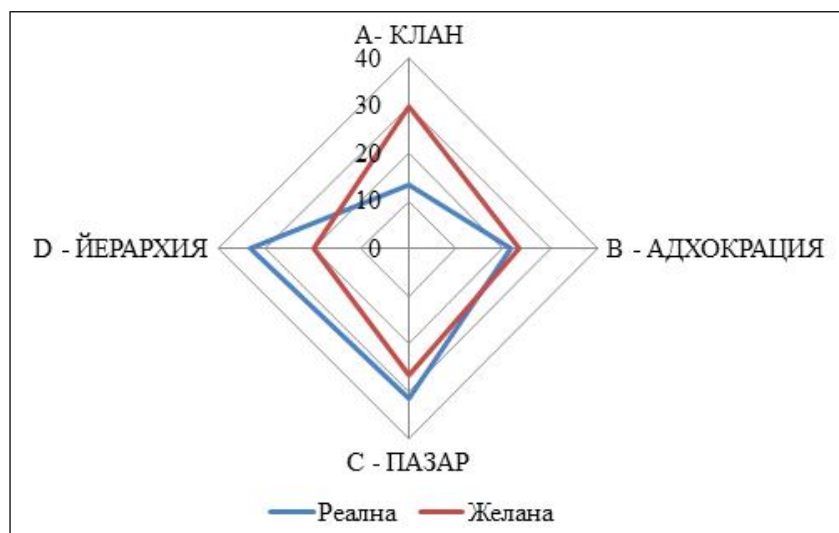


Фигура 6. Организационна спойка

Получените резултати показват, че това, което поддържа целостта на организацията в настоящия момент, са акцентът върху постиженията и постигането на целите, характерни за култура тип пазар – 33,33 точки, съчетани с наличието на официални правила и генерална линия, характерни за култура тип йерархия – също с 33,33 точки. Това разпределение на точките е също в унисон с обобщения тип на организационната култура. Култура тип клан получава 20,00 точки, а адхократия – 13,33.

Според анкетираните спойката трябва да се основава на лоялността, ангажираността и взаимното доверие, характерни за култура тип клан – 31,67 точки, както и на посветеността на новаторството и развитието, характерни за тип адхократия – също 31,67 точки. Точките за тип пазар са 20,00, а за тип йерархия – 16,67.

На фигура 7. са представени резултатите, получени по отношение измерението на основните стратегии на организацията.

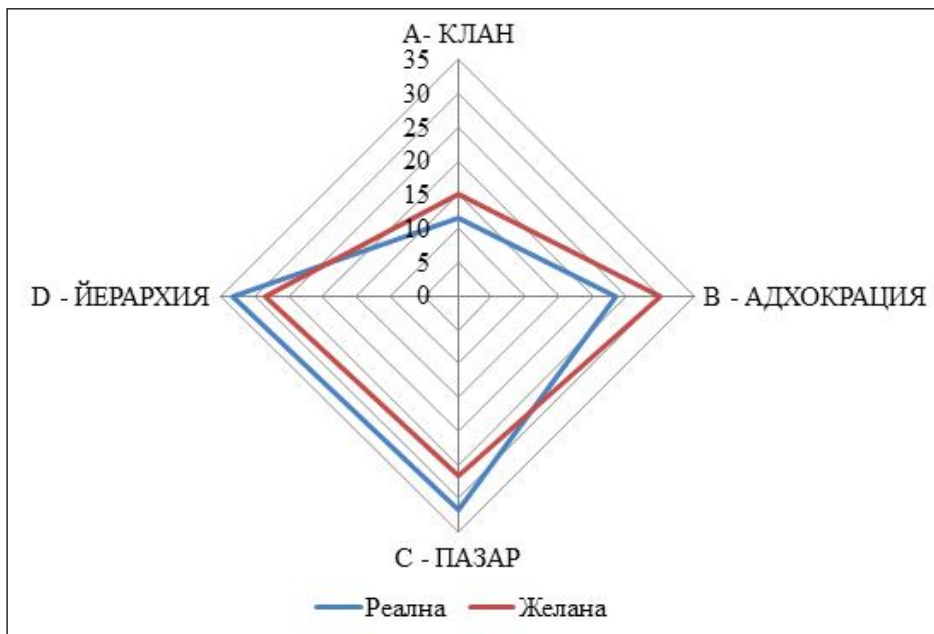


Фигура 7. Основни стратегии

Според отговорите на анкетираните служители в настоящия момент дългосрочното развитие на фирмата се основава на осигуряването на равномерен, безпроблемен и стабилен трудов процес, основан на квалифицирани кадри, характерен за тип йерархия – 33,33 точки, в съчетание с акцент върху заемането на водеща позиция в сектора и постигане на дългосрочните цели, характерни за култура тип пазар – 31,67 точки. Култури тип адхократия и клан получават съответно 21,67 и 13,33 точки.

Като най-предпочитана перспектива за дългосрочно развитие на организацията респондентите определят акцента върху развитието на персонала, утвърждаването на доверието, откритостта и участието, характерни за клановата култура, която получава 30,00 точки, отново в комбинация с характеристиките на пазарната култура – 26,67 точки. Това съвпадение на поставената на втора позиция култура говори за това, че служителите споделят стратегията за заемане на водеща позиция в сектора, която е актуална и към момента. Култура тип адхокрация получава 23,33 точки – т.е. от значение за анкетираните е и осигуряването на нови ресурси и предизвикателства, а тип йерархия получава най-малко точки – 20,00.

Последният айтем представя критериите за успех на организацията. На следващата фигура са представени резултатите, получени при попълване на въпросника.

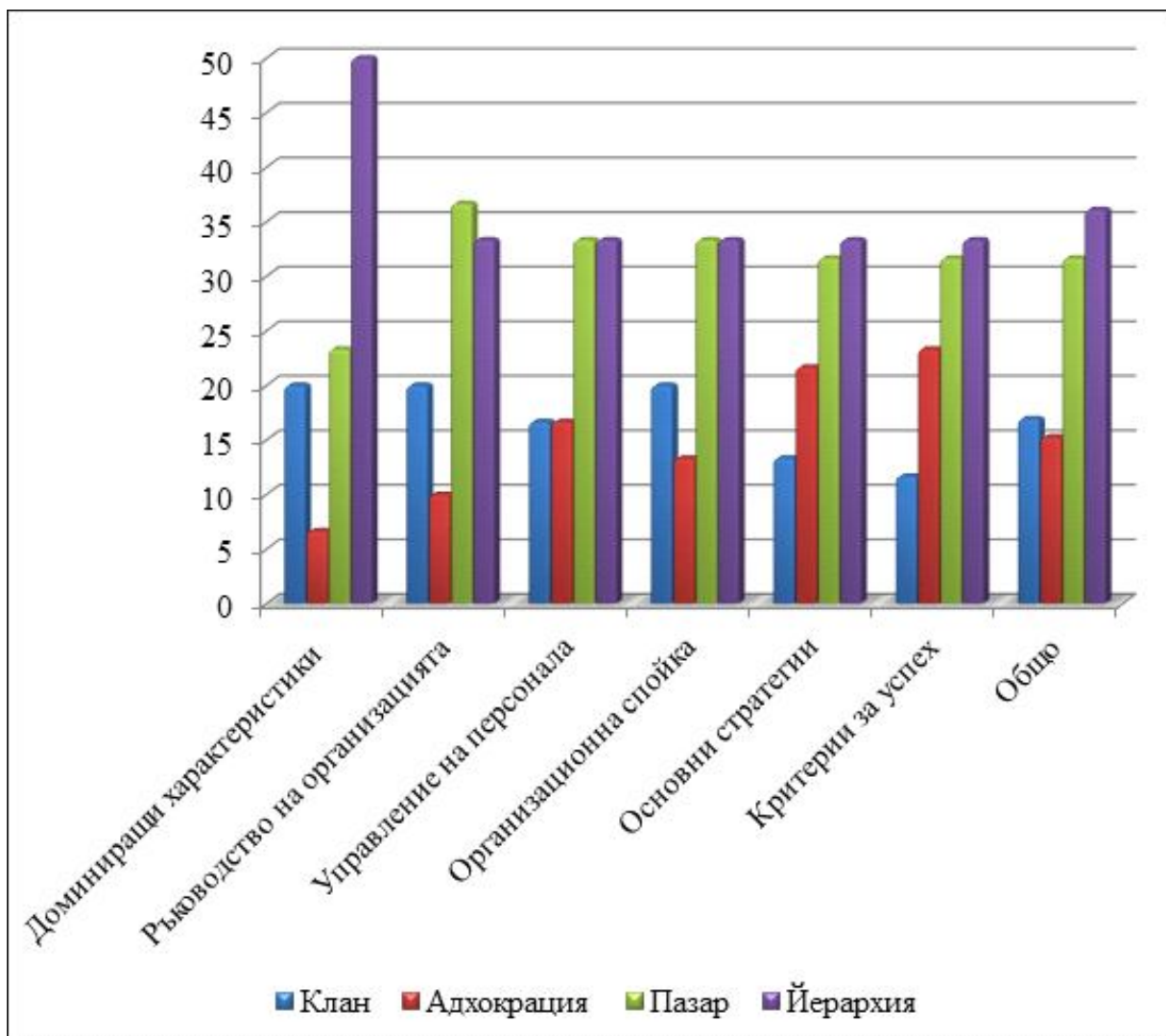


Фигура 8. Критерии за успех

Резултатите към настоящия момент показват, че успехите на организацията се определят на базата на квалификацията, надеждните доставки, равномерното планиране и ниската себестойност, характерни за култура тип йерархия – 33,33 точки, в комбинация с победи на пазара и изпреварване на конкуренцията благодарение на конкурентоспособно пазарно ориентирано ръководство, характерни за тип пазар – 31,67 точки. На трето място, с 23,33 точки са поставени критериите за успех, присъщи на култура тип адхокрация, 11,67 точки получават тези на култура тип клан.

По отношение на бъдещите успехи на дружеството анкетираните поставят на първо място с 30,00 точки критериите за успех, характерни за култура тип адхокрация, а именно да се засили лидерската позиция в разработването и предлагането на иновативни услуги. Едновременно с това трябва да продължат да се поддържат квалификацията и надеждните доставки, равномерното планиране и ниската себестойност – тип йерархия с 28,33 точки, както и лидерската позиция на пазара, благодарение на конкурентоспособното пазарно ориентирано ръководство – култура тип пазар – 26,67 точки. На последно място са поставени отново критериите за успех, присъщи на култура тип клан – 15,00 точки.

Културният профил на фирмата, представен в сравнителен план – като състояние към момента и като предпочитана перспектива за развитие, включващо шестте айтема, както и обобщеният преобладаващ тип култура, са представени на фиг. 9. и фиг. 10.



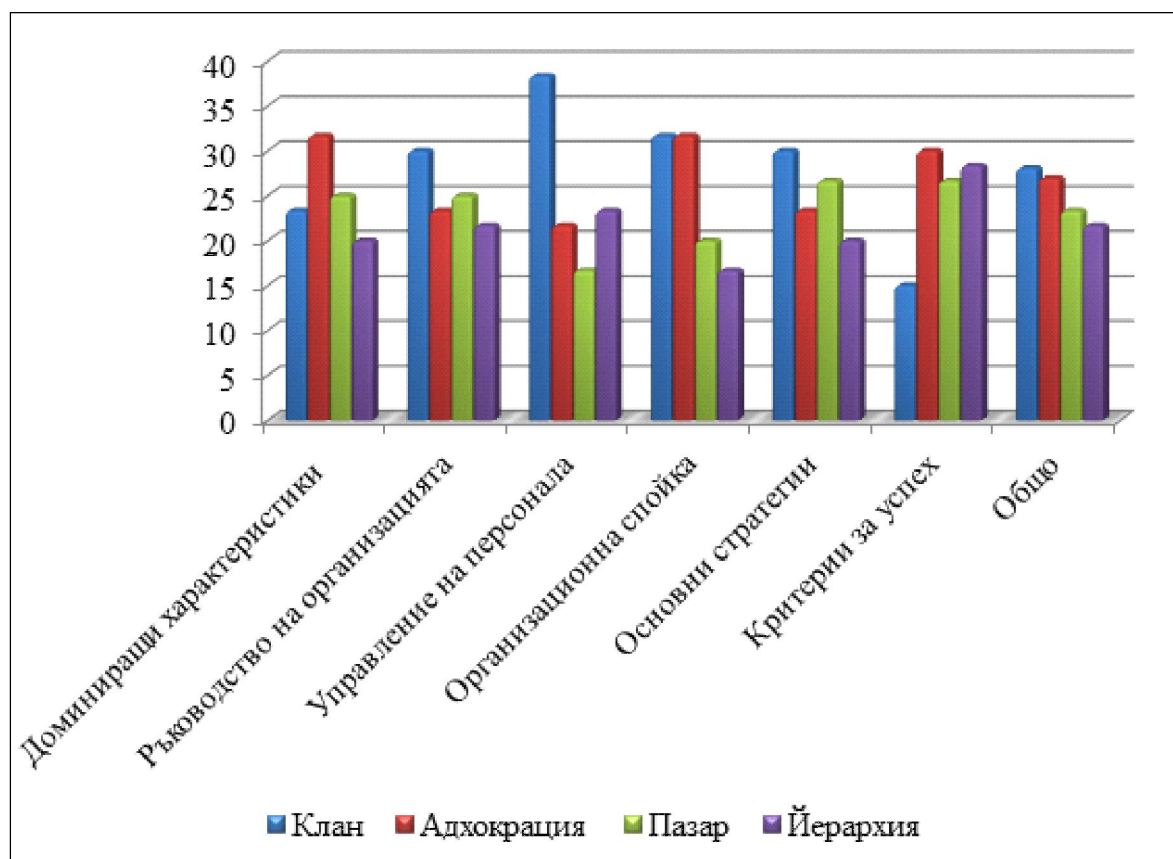
Фигура 9. Актуално състояние на организационната култура

След анализ на получените данни могат да бъдат направени някои основни изводи относно организационната култура на дружеството:

1) От получените резултати става ясно, че култура тип йерархия, макар и с малко над втората, е водещият тип към настоящия момент, което означава, че за ръководството и служителите на организацията най-важен е контролът, а движещи ценности са ефективността, спазването на сроковете, последователността и еднаквостта.

2) В настоящия момент култура тип йерархия заема водещо място в пет от шестте измерения на организационната култура – доминиращи характеристики, управление на персонала, организационна спойка, основни стратегии и критерии за успех. Наличието на съответствие между водещия тип култура и основните измерения на културата е признак, характеризиращ успешните организации.

3) На второ място, с много близки резултати до култура тип йерархия се нарежда култура тип пазар. Близостта в точките говори, че съществува стремеж към постигането на целите, високите резултати и успехи чрез непрестанни усилия и конкуренция. Тази култура е водеща в измеренията ръководство на организацията и получава равен брой точки с първата култура в измеренията управление на персонала и организационна спойка. В останалите три измерения е на втора позиция с много малка разлика.



Фигура 10. Желано състояние на организационната култура

4) Съвпадения между настояща и желана култура се наблюдава по отношение на доминиращите характеристики, където пазарната култура е на второ място. При организационна стойка култура тип пазар е на втора позиция и на двете места. При основните стратегии също се наблюдава съвпадение в културата, поставена на второ място, която отново е тип пазар. При критериите за успех на реалната и желаната организационна култура имаме съвпадение в първото и второто място – йерархична и пазарна култура.

5) Най-предпочитаната култура за развитието на фирмата в бъдеще според отговорите на респондентите е култура тип клан. Тя е посочена като водеща и в измеренията управление на персонала, организационна стойка, основни стратегии и ръководство на организацията.

Заклучение

Анкетираните в проучването определят желания образ на организацията, в която работят, като разширено семейство, което да се крепи на лоялността и традицията, както и на екипната работа, в което участието на всички и консенсусът трябва да бъдат водещи, а ръководителят да бъде ментор. В същото време желаят да бъде динамично, иновативно и творческо място за работа, а лидерът да е новатор, поемащ рискове, в съответствие с култура тип адхокрация, която е поставена на второ място. Малката разлика между втората, третата и четвъртата култура говори, че служителите желаят да се поддържат и занаят високите успехи и конкурентоспособността на фирмата, но не се отказват и от ефективността и контрола, които дава йерархичната култура.

Като обобщение можем да кажем, че фирмата желае да запази и развива характеристиките, типични за култура тип пазар, и да развива и усилва семейността и новаторството като характеристика на организационната култура в бъдеще. Това е картината, която може да бъде очертана като перспектива за развитие на организацията за в бъдеще и възможна посока за промени в нейната култура и управление.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Димитрова, Я.** Корпоративната култура като конкурентно предимство. С., 2012. // **Dimitrova, Ya.** Korporativnata kultura kato konkurentno predimstvo. S., 2012.
2. **Камерън, К., Робърт Е.** Диагностика на организационната култура. С., 2012. // **Kameran, K., Robart E.** Diagnostika na organizatsionnata kultura. S., 2012.
3. **Пенчева, И.** Организационно поведение. В. Търново, 2007. // **Pencheva, I.** Organizatsionno povedenie. V. Tarnovo, 2007.
4. Организационна култура на училището. Теоретични и приложни измерения. Електронен сборник с научни статии. София: ДЕАЛ – Емилия Недялкова, 2013. // **Organizatsionna kultura na uchilishteto. Teoretichni i prilozhni izmereniya, Elektronen sbornik s nauchni statii. Sofia: DEAL – Emilia Nedyalkova, 2013.**
5. **Симеонова, Р.** Ръководство и култура в организациите за социална работа, 2011. // **Simeonova, R.** Rakovodstvo i kultura v organizatsiite za sotsialna rabota, 2011.
6. **Хофстеде, Х.** Култура и организации. Софтуер на ума. София: Класика и стил, 2001. // **Hofstede, H.** Kultura i organizatsii. Softuer na uma. Sofia: Klasika i stil, 2001.