

**Глава трета**

**ВЪНШНА И ВЪТРЕШНА СРЕДА НА  
ОРГАНИЗАЦИЯТА**

- КРАТКО СЪДЪРЖАНИЕ НА ГЛАВАТА**
- 1. Външна среда на организацията**
    - 1.1. Характеристики на външната среда**
    - 1.2. Области на външната среда**
    - 1.3. Глобална среда**
    - 1.4. Конкретна среда**
    - 1.5. Взаимодействие на организацията с външната среда**
  - 2. Организационната култура - вътрешна среда на организацията**
    - 2.1. Определение**
    - 2.2. Равнища на организационната култура**
    - 2.3. Функции**
    - 2.4. Елементи**
    - 2.5. Управление на организационната култура**
  - 3. Резюме**
  - 4. Основни термини**
  - 5. Използвана литература**
  - 6. Въпроси за размисъл**
  - 7. Допълнителна литература**

**УЧЕБНИ ЦЕЛИ:**

След изучаването на тази глава Вие ще знаете и ще можете да:

- 1. Дефинирате същността, основните характеристики и областите на външната среда на организацията.**
- 2. Изброявате факторите на глобалната външна среда и да определяте тяхното съдържание и значение.**
- 3. Изброявате факторите на конкретната външна среда и да определяте тяхното съдържание и значение.**

4. *Дискутирате взаимодействието на организацията с външната среда и да характеризирате стратегиите за адаптация и въздействие върху средата.*
5. *Определяте същността и съдържанието на вътрешната среда на организацията.*
6. *Обяснявате основните функции на корпоративната култура.*
7. *Изброявате и характеризирате основните елементи на корпоративната култура.*

## 1. ВЪНШНА СРЕДА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Всяка организация осъществява своята дейност в среда на други организации, учреждения и институции, взаимодейства с тях, търпи тяхното въздействие, зависи от тях. Всички те оформят външната среда на организацията.

В управленската теория, а също така и в управленската практика, оценяването на значението на външната среда за успешната дейност на организациите започва в края на 50-те години на двадесети век. Съществена роля за това изиграва системния подход, съгласно който организациите представляват отворени системи, които непрекъснато взаимодействат с външната среда. Организациите силно зависят от средата както по отношение на входните ресурси /човешки, материални, финансови и информационни/, така и при реализацията на произведените стоки и услуги. От условията на външната среда в значителна степен зависи оцеляването и просперитетата на организациите.

Нов импулс за още по-задълбочено изследване на външната среда дава ситуационният подход, който е насочен към намиране на най-подходящия метод от възможните управленски подходи при съответната ситуация в зависимост от конкретните фактори на външната и вътрешната среда.

Все по-ускорените изменения, настъпващи във външната среда през втората половина на двадесети век заставят организациите да изучават по-задълбочено промените в средата и да се стремят да се адаптират към тях, за да оцелеят. “Външното обкръжение на организацията става все по-голям източник на проблеми за съвременните ръководители. Ръководителите на най-важните за обществото организации – делови, образователни, държавни – под влияние на събитията в света са принудени да съсредоточават вниманието си върху бързо изменящата се среда и нейното въздействие върху вътрешния строеж на организацията.” / 1, 283/



Фигура 3. 1. Глобална, конкретна и вътрешна среда на организацията

### 1.1. Характеристики на външната среда

Външната среда се определя от следните основни характеристики /2, 130-134/:

- **Взаимосвързаност на факторите на външната среда** – силата, с която изменението на един фактор въздейства върху останалите фактори на външната среда.
- **Сложност на външната среда** – броят на факторите, на които организацията трябва да реагира и нивото на вариативност на всеки фактор.

- **Подвижност на външната среда** – скоростта, с която протичат измененията във външната среда.
- **Неопределеност на външната среда** – зависи от количеството информация, с което разполага организацията за конкретен фактор и увереността в достоверността на тази информация.

## 1.2. Области на външната среда

Външната среда включва всички, намиращи се извън пределите на организацията, институции и фактори, които ѝ оказват въздействие. Външната среда се състои от две основни области – глобална и конкретна среда.

- **Глобалната /обща/ външна среда** е среда на косвено въздействие и отразява общите условия на външната среда, в които функционира организацията. Нейните елементи оказват влияние върху организацията, но то е сравнително по-далечно и не винаги очевидно и не влияе непосредствено на оперативната ѝ дейност.
- **Конкретната /специфична/ външна среда** е среда на пряко влияние и отразява конкретните, специфични условия на средата. Нейните елементи оказват пряко въздействие върху организацията и непосредствено влияят на нейната оперативна дейност.

<p>???</p> <p><b>Въпроси за самопроверка</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте определение на външната среда.</li> <li>2. Кои са областите на външната среда?</li> <li>3. Охарактеризирайте ги.</li> </ol>
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

## 1.3. Глобална външна среда

Факторите, от които зависи глобалната среда са: икономически, политически, социокултурни, технологични и фактори на глобализацията.

- **Икономически фактори.** Отражават общата икономическа ситуация в страната или региона, в който работи организацията. Най-важ-

ите икономически фактори са: инфлация , брутен вътрешен продукт, равнище на доходите, ниво на безработица, лихвен процент, валутен курс, външен дълг и други.

Състоянието на националната и световната икономика оказват влияние върху дейността на организацията и върху решенията на ръководителите, които те вземат в тази област. Те трябва постоянно да следят икономическите фактори на глобалната среда, да се стремят да разкриват тенденциите на тяхното изменение и да реагират адекватно и, ако могат, превантивно, за да минимизират неблагоприятното влияние на средата или да максимизират благоприятно влияние и по такъв начин, адаптирайки организацията към измененията на средата, да повишат нейната ефективност.

- **Политически фактори.** Те включват: политическата обстановка в страната, политическите условия в други страни, в които организацията оперира, глобалните политически тенденции, законовите граници, в които работи организацията /Търговски закон, Закон за защита на инвестициите, Закон за конкуренцията, Закон за малкия и среден бизнес, Закон за защита на потребителите, трудово и социално законодателство/ и други.

Важен политически фактор е политическата сила, която управлява, нейното отношение към бизнеса и законите, които предлага в парламента, политиката на правителството относно стимулиране развитието на бизнеса и други.

Към политическите фактори могат да бъдат отнесени и движения и обединения на граждани, които лобират за приемането на определени закони и решения на изпълнителната власт, които в една или друга степен засягат бизнес организациите.

- **Социокултурни фактори.** Това са: демографските характеристики в обществото, нормите, обичаите и ценностите на населението. Тук могат да бъдат отнесени такива фактори като културата, образованието, религиозната политика, екологията, престъпността, малцинствата и други.

Измененията, които стават в общество влияят върху измененията на тези фактори. Те от своя страна оказват влияние върху дейността на компаниите. Измененията в структурата на населението и в състава на работната сила /застаряване на населението, повишаване процента на работещите жени, увеличаване броя на емигрантите, увеличаване броя на хората с ниско образование и ниска квалификация/ налага компаниите да разработят нова политика в областта на човешките ресурси. Промяната в ценностите и нагласите на населението /негативно отношение към пушенето, желание за спортуване, стремеж към здравословен начин на живот/ насочват компаниите към производство на храни с ниско съдържание на холестерин и въглехидрати, хранителни добавки, стоки за спорт и т.н.

Необходимо е ръководителите да приспособяват дейността на компаниите към очакванията на обществото. При изменение на нормите, обичаите, ценностите и вкусовете на потребителите ръководителите трябва да променят дейността на компанията и нейната политика, за да отговорят на очакванията на клиентите.

- **Технологични фактори.** “Терминът “технология” в американското управление обхваща процесите, методите и техниката за осъществяване на всякакъв вид производствени, обслужващи и даже творчески видове дейности”. /2, 141/

Технологичните фактори включват научните и технологичните изменения в отделните отрасли и в обществото като цяло. В края на 20-ти и началото на 21-и век това са: атомната енергетика, компютърните, лазерните, микровълновините и полупроводниковите технологии, роботиката, спътниковата връзка, синтетични горива, генното инженерство, използването на нови материали, нови лекарства, електронна търговия, които силно са повлияли върху дейността на корпорациите и на обществото като цяло.

Използуваните технологии са един от най-важните фактори за конкурентоспособността на фирмите. Технологиите определят продуктовата гама на компаниите, себестойността на продукцията, жизнения цикъл на продуктите и услугите, сегмента от пазара, който компаниите владеят и в крайна сметка определят ефективността на компанията.

Измененията в технологиите в наши дни става все по-бързо и се очаква тази тенденция да се запази и в бъдеще. /3/ Това заставя ръководителите все по-бързо да реагират, по-бързо да вземат решения и да поддържат технологичното ниво на своите компании на необходимото равнище.


- **Фактори на глобализацията.** В последните години тези фактори придобиват все по-голямо значение. Глобализацията<sup>1</sup> се оформя като най-важното условие за развитието на бизнеса в близко бъдеще. Характеристиките на глобализация са:

- Големите компании вече работят не на националните или регионалните, а на световните пазари.
- Компаниите получават нови възможности за световна реализация на своите продукти и услуги.
- Конкуренцията става глобална не само за големите мултинационални фирми, но и за средните и малки фирми.
- Глобализацията предполага постоянни иновации.

<sup>1 1</sup> Все още в учебниците по Управление факторите на глобализацията не се разглеждат като отделна група фактори на външната среда или се разглеждаха като международно обкръжение и се отнасят само към онези организации, които осъществяват международен бизнес.

- Постоянно повишаване качеството на продукцията, на услугите, на обслужването на клиентите. Налага се новата философия за прилагане на тоталното управление на качеството.

Докато до преди десетина години се считаше, че глобализацията като фактор на глобалната външна среда оказваха частично и временно влияние върху някои от посочените до тук групи фактори на глобалната външна среда, то сега, когато глобализацията става един от основните фактори, влияещи върху организациите. Факторите на глобализацията стават първостепенни. В резултат на взаимосвързаността на факторите на външната среда<sup>2</sup> те оказват непосредствено влияние върху всички изброени до тук групи фактори.

 <b>Internet - ресурси</b>	<p><i>Още за външната среда можете да прочете на:</i></p> <p><a href="http://www.novavizia.com/5738.html">http://www.novavizia.com/5738.html</a></p>
--	--

#### 1.4. Конкретна външна среда

Факторите на конкретната външна среда, които оказват пряко въздействие върху цялостната дейност на организациите са: доставчици, потребители, конкуренти и органи на централната и местната власт.

**Доставчици.** От позициите на системния подход организациите са отворени системи, които осъществяват постоянно взаимодействие с околната среда чрез своите входове и изходи. На входа на системата от околната среда в организацията постъпват ресурси – *материални, финансови и човешки ресурси*. Това се реализира от доставчиците на съответната организация.

*Материалните ресурси* са оборудване, суровини, енергоносители, полуфабрикати и стоки. Съществено значение за организацията има оптималният размер на доставянето на тези ресурси – достатъчно голямо количество, за да функционира производството и не толкова голямо за да няма големи складови разходи. Този проблем се решава с помощта на модели на оптималните запаси или чрез метода за доставки “точно и в срок”, реализиран за първи път в Япония.

*Финансови ресурси.* Това е необходимият за функционирането на организацията капитал – основен и оборотен. Доставчици на капитал са банки, акционери, инвестиционни и пенсионни фондове, международни и

<sup>2</sup> Виж по-горе основните характеристики на външната среда

национални финансови програми, лица и фирми, закупуващи облигации и други. Основна задача на ръководителите е намирането на най-добри условия за финансиране.

*Човешките ресурси* са работната сила, необходима за функционирането на организацията и достигането на нейните цели - работници, специалисти и ръководители с необходимото образование и квалификация. Това е най-важният ресурс на организацията, защото чрез хората останалите ресурси влизат в действие и водят до достигането на целите на организацията. Този ресурс се набавя на пазара на труда. Доставчици на човешки ресурси са трудовите борси и образователните институции.

Ръководителите решават два основни проблема – подбор на най-подходящите служители и повишаване на тяхната квалификацията и задържането им в организацията.

Задача на ръководителите е да правят постоянен анализ на своите доставчици, да оценяват техните възможности и условията, които предоставят, винаги да имат доставчици в “резерв”, да търсят нови потенциални доставчици.

**Потребители.** Потребителите, от позициите на системния подход, са хората и организациите на изхода на системата, които потребяват произведените стоки и услуги, което, в крайна сметка, определя успеха на организацията на пазара. Организациите съществуват за да удовлетворяват потребностите на своите клиенти. Всички организации, дори и тези с идеална цел, имат потребители: на производствените предприятия – хората, които купуват техните стоки; на образователните заведения – учениците и студентите; на болниците – пациентите, на транспортните фирми – пътниците; на организациите за социални услуги – хората в неравностойно социално положение; на държавните и общинските институции – всички граждани.

Ръководителите постоянно са изправени пред една потенциална неопределеност за организацията, свързана с промяната на потребностите, вкусовете и предпочитанията на клиентите. Те трябва постоянно да ги изучават и удовлетворяват, да създават нови способности за привличане и задържане на потребителите. Удовлетворяването на променящите се потребности, вкусове и предпочитания на клиентите /като изход на системата/ влияе на взаимодействието на организацията с доставчиците /като изход на системата/ и реализира обратната връзка. Тези промени оказват влияние и върху вътрешната организация на корпорациите, в резултат на което те създават организационни структури /наречени потребителски дивизионални структури/, насочени към удовлетворяване на определени важни групи клиенти.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Виж Глава 9 за Организационни структури



**Конкуренти.** Всички фирми, които съперничат на фирмата при нейната изява на пазара се явяват нейни конкуренти. Обикновено, при определянето на конкурентите на фирмата, се отчитат само тези фирми, които съперничат при реализацията на продукцията на фирмата на пазара – т.е. по отношение на потребителите. В същото време на конкуренцията трябва да се погледне по-широко, защото конкуренти на фирмата са и фирмите, които съперничат по отношение и на доставчиците т.е. на пазара на материалните, финансовите и човешките ресурси.

Освен традиционната конкуренция на фирмите от отрасъла, конкурентен натиск оказват доставчиците и потребителите по отношение на цени и качество, а съществуват и потенциални заплахи от конкуренция на фирми, навлизащи в отрасъла, както и от фирми от други отрасли, произвеждащи стоки с подобни качества и по-ниски цени.

Необходимо е ръководителите да познават много добре конкурентите на фирмата, техните силни и слаби страни, да отчитат и предвиждат техните ходове и евентуалната им реакция на предприемане в бъдеще на определени действия от фирмата. Доброто познаване на конкурентите позволява да се определи конкурентноспособността и мястото на фирмата в отрасъла и на тази основа да се разработи обоснована стратегия.

**Органи на централната и местната власт.** Те също са фактор на конкретната среда. Тези органи осигуряват изпълнението на изискванията на законите и едновременно с това приемат решения, чиято задължителност е равна на тази на законите. Определени техни решения пряко влияят върху дейността на фирмите, като в едни случаи стимулират тяхната дейност чрез програми за развитие, държавни поръчки и инвестиционни програми, а в други случаи действат ограничително, чрез повишени изисквания, пределни цени, минимална работна заплата, местни данъци и такси и други. Доброто познаване на решенията на държавните и общинските органи засягащи бизнеса дава възможност на фирмите да се съобразяват с техните изисквания.

### **1.5. Взаимодействие на организацията с външната среда.**

Всяка организация постоянно взаимодейства с външната среда, а нейното въздействие е сложно и многопосочно. Това се дължи на нейните характеристики - сложност, неопределеност, подвижност и взаимосвързаност на нейните фактори. В реалните условия постоянно се менят икономическите, политическите, социокултурните и технологичните условия – мени се политическата и икономическата обстановка, приемат се нови закони, създават се нови технологии. Менят се цените на суровините и материалите, доставчиците поставят нови условия, променят се вкусовете и предпочитанията на клиентите, конкурентите пускат на

пазара нови продукти и услуги. Това налага организацията постоянно да следи развитието на външната средата, да се стреми да придобие колкото се може повече информация за нея, да анализира измененията ѝ и дори да се опитва да прогнозира развитието на някои нейни фактори. Така тя може по адекватно да отговори на тези изменения.

Според Ричард Дафт /4, 93-97/ съществуват две базови стратегии в работата на организацията в условията на висока неопределеност на средата: първата е **адаптация на организацията** към измененията, а втората **евлияние върху средата** с цел да я направи по благоприятна към функционирането на компанията.

➤ **Стратегията на адаптация** към външната среда според него включва няколко възможни направления на работа:

- *създаване на отдели*, чиито сътрудници набират и обработват информация за ключовите елементи на околната среда чрез: анкети сред клиентите; маркетингови проучвания; обработка на информацията от търговски бази данни, рекламни обяви, публикации в специализирани списания и др.; промишлен шпионаж.

- *прогнозиране и планиране на измененията във външната среда* – предвиждане на тенденциите в измененията на основните параметри на външната среда, предсказване на бъдещото развитие, използване на качествени и математически модели, разработване на планове за евентуални действия при настъпване на определени събития и др.

- *изграждане на гъвкава структура на организацията*, позволяваща ѝ да реагира адекватно на промените, ставащи във външната среда и провеждането на вътрешни трансформации, подпомагащи тази реакция.

- *сливане или създаване на съвместни предприятия* – позволяващи да намали неопределеността и конкуренцията в отрасъла, да се акумулират средства, да се придобият конкурентни предимства, да се излезе на външни пазари.

➤ **Втората стратегия на въздействие на организацията върху околната среда** се заключава в:

- *реклама и връзки с обществеността* – рекламата е твърде разпространен метод за намаляване неопределеността на средата спрямо клиентите, а установяването и поддържането на връзки с обществеността е насочено към формиране на положително обществено мнение за компанията;

- *политическа дейност* – това са действията на организацията, чрез които да влияе върху решенията на законодателната и изпълнителната власт чрез привличане за своята кауза на влиятелни политически дейци и чрез лобистка дейност.

- *търговски асоциации* – обединения на фирми от един бранш, които със съвместни усилия се опитват да влияят на външната среда, включително и на законодателната дейност на държавата.

<p>???</p> <p><b>Въпроси за самопроверка</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посочете факторите на глобалната външна среда.</li> <li>2. Дайте характеристика на всеки един от тях.</li> <li>3. Посочете факторите на конкретната външна среда.</li> <li>4. Дайте характеристика на всеки един от тях.</li> <li>5. В какво се изразява разликата във въздействието на глобалната среда и конкретната среда?</li> </ol>
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

## 2. ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА<sup>4</sup> - ВЪТРЕШНА СРЕДА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Всяка организация за да оцелее и да се развива в съвременното търпящо постоянни промени общество трябва да следи тези промени и да се адаптира към тях. За да може организацията да се адаптира и приспособява към външната среда и едновременно с това да достига своите цели е необходимо тя да има вътрешна стабилност, да функционира като едно цяло, да интегрира усилията на всички свои членове. Това в значителна степен зависи от състоянието на нейната вътрешна среда, основен фактор на която е организационната култура. Организационната култура трябва да съответства както на изискванията на външната среда, така и на целите и стратегията на фирмата. Така организационната култура изпълнява своята роля да интегрира усилията на всички в организацията.

### 2.1. Определение

В съвременната литература по управление съществуват множество определения на понятието организационна култура. Ако се позовем на виждането на Едгар Шейн, /5, 9/ един от най-изтъкнатите специалисти в тази област, **организационната култура може да бъде определена като “сумата от общото или споделеното познание на дадена група хора, която развива способността и да оцелее при обстоятелствата на обкръжаващата среда и да извършва своите вътрешни действия. Културата съдържа решения на проблеми от външно и вътрешно естество, които са били**

<sup>4</sup> В литературата по управление като синоними на понятието “организационна култура” /култура на организацията/ се използват и понятията “корпоративна” и “фирмена култура” /култура на корпорацията, култура на фирмата/

валидни в миналото и се предават на новите членове от тази общност като адекватен начин за възприемане, мислене и чувстване на тези проблеми.”<sup>5</sup>

Това познание включва общи за хората в организацията /независимо от тяхното образование, квалификация, социален опит и място в организацията/ ценности, правила, норми за поведение, традиции, ритуали, символи и други. Те формират индивидуалното и групово поведение в организацията и определят виждането и реакцията на хората и организацията като цяло към едни или други проблеми в нея или в обкръжаващата среда. Така организационната култура способства за вътрешната интеграция на членовете на организацията и за адаптацията към външната среда и придава индивидуалност на организацията.

## 2.2. Равнища на организационната култура

Проявлението на организационната култура може да бъде разглеждано на три равнища.

**Първото**, най-високо равнище на организационната култура, което можем да наречем **видимо или повърхностно равнище**, съдържа видимите, очевидните елементи на организационната култура, които могат да бъдат наблюдавани – образци на поведение, начин на обличане, символи, ритуали, церемонии, сгради, офиси и др. Те лесно могат да се установят, но не винаги могат да бъдат разшифровани и интерпретирани в термини на организационната култура поради нейната символика.

**Второто, подповърхностно равнище** на организационната култура съдържа изразените в думи и действия ценности и убеждения на членовете на организацията - език, разкази, използвани символи и др. Те не могат да се наблюдават пряко.

**Третото, базово, равнище** на организационната култура съдържа основополагащи предположения и убеждения и представлява най-дълбоката същност на организационната култура. Те се приемат подсъзнателно и трудно се осъзнават без специално съсредоточаване върху тях дори и от членовете на организацията. Направляват поведението и решенията на хората в организацията на подсъзнателно ниво.

## 2.3. Функции на организационната култура

Организационната култура изпълнява съществени функции в организацията, осъществяването на които ѝ позволяват да реализира нейната важна роля за ефективното функциониране на организацията. Тези функции са: /6, 48/

---

<sup>5</sup> Цитатът е по Харизанова М. и др., Управление - теория и практика, С., 2002 /6/

- **Системообразуваща** – осигурява единство на отношението и действието на хората в организацията.
- **Социализираща** – реализира потребностите на хората за принадлежност към определена общност, като принуждава индивида да възприеме нейната култура.
- **Комуникативна** – създава основа за разбирането на членовете на организацията по между им, подпомага координирането на съвместната дейност.
- **Идентификационна** – олицетворява уникалността на организацията, нейния специфичен дух и неповторимост.
- **Интегративна** – способства за сплотяване и изграждане на вътрешно единство чрез споделяне на разбиранията и оценките.
- **Възпитателна** – подпомага преодоляването на собственото “аз” в името на общото “ние”.
- **Адаптация** – осигурява еднопосочност и логическа последователност в действията на членовете на организацията при възприемането и реакцията на всичко, което се случва извън нея.
- **Властно-ролева** – поддържа необходимото разпределение на властта и влиянието между длъжностите, неформалните роли и техните конкретни изпълнители. Създава яснота и устойчивост на очакванията, предявявани от организацията към индивида и улеснява комуникациите.
- **Регулативна** – снабдява общността с необходимите норми, регулиращи поведението на членовете на организацията.

<p>???</p> <p><b>Въпроси за самопроверка</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте определение на организационната култура.</li> <li>2. Кои са равнищата на организационната култура. С какво се характеризират те?</li> <li>3. Избройте функциите на организационната култура.</li> </ol>
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

#### 2.4. Елементи на организационната култура

Организационната култура се появява чрез своите елементи. Чрез тях тя изпълнява своите функции. Основните елементи на организационната култура са символите, преданията, героите, ритуалите, нормите и ценностите.

**Символите** са най-видимият елемент на организационната култура. Те са част от първото, повърхностно равнище на организационната

култура. Към тях принадлежат фирмения знак, логото, облеклото, езика /специфичния организационен жаргон/, сградите и офисите, титлите, външните белези на власт и статус в организацията. Те възпитават чувството за принадлежност към организацията. Символите са елементът на организационната култура, който най-лесно се променя.

**Преданията** /историите/ съдържат разкази за значими реални събития от живота на организацията – създаването на организацията, преодоляване на кризисни ситуации, големи успехи на организацията. Те свързват настоящето с миналото на организацията, разясняват основни задачи и изразяват в неявна форма основните ценности на културата на организацията. Както отбелязва Л. Гормън <sup>6</sup> митовите служат за:

- да се установят стандарти в управлението;
- да се покаже, че с усилия успехът може да се постигне;
- да се намерят модели за действие във фирмата;
- да символизират фирмата пред външния свят./7, 14-15/

**Героите** са главните действащи лица в преданията. Те предават достоверност на преданията. Това обикновено са създателите на организацията, изтъкнати ръководители, които са тръгнали от дъното и са се издигнали до върха на управлението на фирмата, служители, които са извършили нещо значимо за организацията. Обикновено това са реални личности от историята на организацията, но сред тях могат да присъстват и символични персонажи. Героите олицетворяват ценностите на организацията и служат като примери, като модели за поведение на служителите. Според Г. Хофстеде <sup>7</sup> ”Героите запазват значението си за културата дълго време след като са напуснали сцената: те остават в историите, които хората разказват за големите събития от миналото. Тези истории са митовите на културата. Важна е не толкова тяхната пълна историческа истина, колкото посланието, което те носят на новите поколения. Те ни разказват за значението на нещата.” /7, 41/

**Ритуалите и церемониите** са израз на традициите в организацията. Те представляват една “драматизация” на ценностите на организационната култура и представят пред сътрудниците ярки примери на тези ценности. Ритуалите могат да бъдат управленски, работни и социални. /8, 227-229/ Управленски ритуали и церемонии са провеждане на определени дейности като работни срещи, съвещания, борд на директорите, събрание на акционерите, връчване на премии и награди. Работните ритуали и церемонии са ежедневни, стереотипни действия на работното място, които затвърждават чувството за сигурност и принадлежност към фирмата. Социалните ритуали като церемонии по назначаване, повишаване в длъжност, пенсиониране и др., съвместно отбелязване на официални и фирмени празници, фирмени банкети,

<sup>6</sup> Цитатът е по: Фирмена култура и фирмено управление, С., ИК “Век 22”, 1992, с.14 –15 /7/

<sup>7</sup> Пак там, с. 41

екскурзии и спортни празници, подпомагат социалното общуване, психическото отпускане и сплотяването на колектива в организацията. Л. Горман<sup>8</sup> /6, 14/ посочва, че функциите на церемониите са:


- интегриране и сплотяване на персонала;
- потвърждаване на силата на фирмата;
- обща поддръжка за укрепване и усъвършенстване на състоянието на фирмата;
- възможност за освобождаване на хората от ролите, които те имат във фирмата и разкриване на други страни на тяхната същност.

**Нормите** представляват набор от предположения и очаквания по отношение на определен тип поведение на членовете на организацията. Това са образци на правила за поведение – как трябва да се постъпва /желано поведение/ и как не трябва да се постъпва /забрани, табути/ при определени ситуации. Те се предават от действащите служители на новоназначените служители. Само една част са в явен вид. Други, поради неформалния си характер са трудни за разкриване и усвояване и за тях новопостъпилите служители научават по метода на пробите и грешките. Нормите осигуряват формирането на единство и съгласуваност в поведението на членовете на организацията, насочено към достигане на нейните цели.

**Ценностите** са най-съществената част на организационната култура. Това са убежденията, основните концепции, философията на организацията. Те са набор от ориентири кое е добро за организацията и кое не е. Те не могат да бъдат наблюдавани и установени директно, защото са част от “подповърхностното” равнище на организационната култура. Намират проявление и външна изява чрез останалите елементи на организационната култура, които се основават и изграждат на базата на ценностите. Ценностите се изграждат под влиянието на външни и вътрешни фактори. Те са производни от: ценностите, морала, начина на мислене на нейните основатели; ценностите и морала на обществото; ценностите, морала, начина на мислене на хората в организацията; традициите в организацията. В процеса на общуването на хората при тяхната съвместна дейност в организацията и при развитието на организацията, последната формира свои специфични ценности, които са характерни само за нея.

---

<sup>8</sup> Пак там, с. 14

 <b>Internet - ресурси</b>	<p><i>За организационната култура на фирма “Икея” можете да прочете на:</i></p> <p><a href="http://www.novavizia.com/5738.html">http://www.novavizia.com/5738.html</a></p>
--	--

## 2.5. Управление на организационната култура

При сериозни изменения на външната среда, при сливания и поглъщания, при промяна на целите на организацията или при изменения в нейната стратегия често настъпва ситуация, когато организационната култура не съответства на тези изменения и на потребностите на фирмата. В някои случаи дори елементите на организационната култура се оказват противостоящи на промените и възпрепятстват вземането и реализирането на ефективни управленски решения. В тези случаи организационната култура, която е твърде консервативна /което при нормални условия е положително качество/ не се поддава на промяна и изостава от промените. Разликата между фактическото и желаното състояние на организационната култура налага ръководството на организацията да предприеме определени целенасочени управленски действия за промяна на установената култура.

Организационната култура трудно се поддава на управление. Затрудненията идват от самата ѝ природа, от нейната символика и неформален характер, от факта, че културата е изградена определени вярвания и убеждения, приемани априорно от членовете на организацията.

Управлението на организационната култура, насочено към нейната промяна, винаги среща съпротива от страна на съществуващите вярвания, убеждения, ценности, начини на мислене, навици и стереотипи, което прави промяната трудна, а понякога и невъзможна. В този случай Хауард Шварц и Стенли Дейвис /9/ посочват четири възможни подхода:

- Игнориране на културата;
- Управление “около нея”
- Опити да се променят нейни елементи;
- Промяна на стратегията.

Преди са се престъпи към действия, насочени към промяна на организационната култура, е необходимо да се отговори на въпроса доколко има належаща необходимост за това. Отговор на този въпрос дава Алън Кенеди в своя труд “Корпоративна култура”<sup>9</sup>. Според него

<sup>9</sup> Цитатът е по Армстронг М., Управление на човешките ресурси, Б., Делфинпрес, 1993, с. 29 /10/



съществуват следните пет основателни причини за промени на организационната култура:


- В организацията доминират ценности, неотговарящи на промените в околната среда;
- Отрасълт се характеризира със силна конкуренция и много бързо развитие;
- Резултатите от функционирането на организацията са на посредствено или слабо ниво;
- Организацията е малка, но се развива много бързо;
- Компанията има намерение да влезе в класацията на най-големите компании.

Когато се прецени, че е наложително да се направят промени според М. Паунов /11, 189/, те трябва да бъдат преследвани целенасочено в следния ред:

- Идентифициране на ключовите вярвания, убеждения и очаквания в организацията;
- Дефиниране или предефиниране на основните ценности;
- Анализ на организационния климат;
- Анализ на стила на управление .

На основата на този анализ могат да се предприемат управленски въздействия върху организационната култура. Възможни са следните подходи: реорганизация, развитие на организацията, усъвършенстване на комуникациите, обучение на персонала, подбор на подходящи хора, управление на изявата, управление на възнагражденията.

<p><b>???</b></p> <p><b>Въпроси за самопроверка</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Избройте елементите на организационната култура.</li> <li>2. Посочете съдържанието и формите на всеки елемент на организационната култура.</li> <li>3. Кога е необходимо да се пристъпи към промяна на организационната култура.</li> </ol>
Установете доколко сте разбрали и усвоили материала	

 <p><b>Internet - ресурси</b></p>	<p><i>Още едно, различно от развитото в учебника виждане за вътрешната среда на организацията, можете да прочете на:</i></p> <p><a href="http://www.novavizia.com/6017.html">http://www.novavizia.com/6017.html</a></p>
--	---

### 3. РЕЗЮМЕ

1. Всяка организация осъществява своята дейност в среда на други организации, учреждения и институции, взаимодейства с тях, търпи тяхното въздействие, зависи от тях. Всички те оформят външната среда на организацията.
2. Външната среда се характеризира с взаимосвързаност на факторите, сложност, подвижност и неопределеност.
3. Външната среда се състои от две основни области – глобална и конкретна среда
4. Факторите на глобалната външна среда са икономически, политически, социокултурни, технологични и фактори на глобализацията.
5. Факторите на конкретната външна среда са доставчици, потребители, конкуренти и органи на централната и местната власт.
6. Съществуват две базови стратегии в работата на организацията по отношение на външната среда: адаптация на организацията към измененията и влияние върху средата с цел да я направи по благоприятна към функционирането на компанията
7. Организационната култура може да бъде определена като сумата от общото или споделеното познание на дадена група хора, която развива способността да оцелее при обстоятелствата на обкръжаващата среда и да извършва своите вътрешни действия.
8. Проявлението на организационната култура може да бъде разглеждано на три равнища - видимо или повърхностно, подповърхностно и базово равнище.
9. Функции на организационната култура са системообразуваща, социализираща, комуникативна, идентификационна, интегративна възпитателна, адаптационна, властно-ролева и регулативна.
10. Организационната култура се появява чрез своите елементи. Чрез тях тя изпълнява своите функции. Основните елементи на организационната култура са символите, преданията, героите, ритуалите, норми и ценностите.
11. Организационната култура трудно се поддава на управление. Затрудненията идват от самата ѝ природа, от нейната символика и неформален характер, от факта, че културата е изградена от определени вярвания и убеждения, приемани априорно от членовете на организацията.

#### 4. ОСНОВНИ ТЕРМИНИ:

Външна среда	Потребители
Взаимосвързаност на факторите на външната среда	Конкуренти
Сложност на външната среда	Вътрешна среда
Подвижност на външната среда	Организац. култура
Неопределеност на външната среда	Равнища на орг. култура
Глобална среда	Функции на орг. култура
Конкретна среда	Символи
Икономически фактори	Предания
Политически фактори	Герои
Социокултурни фактори	Ритуали и церемонии
Технологични фактори	Норми
Глобализация	Ценности
Доставчици	Управление на орг. култура

#### 5. ИЗПОЛЗУВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Elbing A., On the Applicability of Environment Models in Contemporary Management, N.Y., Prentice-Hall, N.Y., 1974
2. Мескон М., Алберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, М., Дело, 1998
3. Mesthene, E. G. Technological change: Its impact on man and society. Cambridge, Massachusetts, Harvard University press, 1970
4. Дафт Р., Менеджмент, М., Питер, 2003
5. Schein E., Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishersp, 1985
6. Харизанова М., Кузманова М., Бошнакова М., Ангелова Н., Управление – теория и практика, С., Неда, 2002
7. Фирмена култура и фирмено управление, С., ИК “Век 22”, 1992
8. Пачев Т. и др., Икономическа социология, С., Университет за национално и световно сторанство, 1992
9. Schvartz H., Davis D., Matching Corporate Culture and Strategy, Cambrige, MA, MAP Concept Paper, 1983
10. Армстронг М., Управление на човешките ресурси, Б., Делфинпрес, 1993
11. Паунов М., Организационно поведение, С., СД “ДИНО-ИМ”, 1997

## 6. ВЪПРОСИ ЗА РАЗМИСЪЛ

1. Кои са основните фактори, които пораждат неопределеност във външната среда на организациите в наши дни!
2. Изберете една добре позната Ви фирма и опишете с конкретни факти нейната глобална и конкретна външна среда!
3. Какъв ефект оказва глобалната външна среда върху производствените организации?
4. Кои социокултурни фактори оказват най-голямо влияние на фирмите в България?
5. Влияе ли глобалната външна среда върху конкретната външна среда?
6. По какъв начин според Вас историята и традициите в организацията влияят на нейната организационна култура?
7. Какво е общото и различното между националната и организационната култура?
8. Според Вас ще се увеличава ли в бъдеще значението на организационната култура върху дейността на ръководителите?
9. По какъв начин организационната култура влияе върху дейността на управленския персонал?
10. Един курс студенти също има своя организационна култура. Опишете организационната култура на Вашия курс! Може ли организационната култура на Вашия курс да въздейства върху преподавателя?

## 7. ДОПЪЛНИТЕЛНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ангелов А., Основи на управлението, С., ТониТ, 2009, с. 40 – 51
2. Давидков Ц., Измерители на организационната култура, кн.1, С., Ун. изд. Св. Кл. Охридски, 2002, 155 - 167
3. Илиева С., Организационна култура, С., Ун. изд. Св. Кл. Охридски, 2006
4. Паунов М., Организационна култура, С., СД “ДИНО-ИМ”, 1996
5. Пенчев П., Пенчева И., Основи на управлението, В. Търново, Абагар, 2002, с. 301 - 311
6. Фирмена култура и фирмено управление, С., ИК Век, 1992
7. Станчева А., Основи на управлението, Варна, Стено, 2000, с. 125 -157
8. Харизанова М., Кузманова М., Бошнакова М., Ангелова Н., Управление – теория и практика, С., Неда, 2002, с. 27 - 64

9. Харизанова М., Мирчев М., Миронова Н., Мениджмънт, С., Неда, 2006, с. 11 – 72
10. Янкулов Я., Забунов Г., Мениджмънт, С., Тилия, 1977, с. 37 - 50