



Международно Висше Бизнес Училище
International Business School

ЗАДАНИЕ

по дисциплината

“ОРГАНИЗАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ”

НА ТЕМА:

ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА НА МЕЙЗ ЕКСТРИЙМ

Изготвил:

Проверил:

2014

1. Въведение в организацията

Мейз Екстрийм е водеща фирма производител на официални и спортно-елегантни облекла за деца от 1 до 13 год. възраст, позната както на вътрешния пазар, така и на клиенти от Англия, Дания, Испания, Германия и др. страни от Европа и по света и е една от малкото и определено - водеща, в производството на ученически облекла от 1 - 12 клас, както и на униформени облекла за деца от детските градини.

В последните години фирмата предлага на пазара и мажоретни и сценични костюми. Обособен сегмент в дейността на фирмата е производството на униформени облекла за офиси и администрации на фирми, както и на облекла за учителски колективи, съобразени с общата визия на утвърдената униформа.

В момента във фирмата работят над 50 висококвалифицирани работници на различни нива в технологичния процес, които осигуряват затворен цикъл от създаването на модела до доставянето му в търговската мрежа.

Фирмата разполага с високо технологичен машинен парк, включващ САД системи за проектиране и добре организирана логистика. В това число: прави машини /обикновени и с автоматично отрязване/, оверлози / три- и петконечни /, дву- и трииглови горнопокровни машини, копчешииещи и илични машини, многооперационна машина, съвременна гладачна техника - вкл. и гладачни преси, кройчна техника - дискови и гатерни кройчни ножици, кройлен банциг, както и допълнителни помощни за технологичния процес машини и съоръжения.

Фирмените клиенти свързват името на фирмата с изключително качество и прецизна изработка, съчетани с качествени материали - памучни, вълнени, копринени тъкани и трикотаж, българско производство и внос от Франция, Италия, Турция. Фирмата е директен вносител на платове и материали, с което се гарантира повтаряемост на модела във всеки един момент - важен фактор при избора на материал в дългосрочен план.

Това се дължи най-вече на правилно формулираните фирмени константи – фирмена мисия, визия и цели и ценности. При определянето на вътрешнофирманите ценности в ценностите се изхожда от предположението, че ценностите на индивидуално, организационно и национално равнище са свързани помежду си¹. Хората усвояват и интернализират определени ценности в процеса на личностното си развитие преди постъпването си на работа в дадена организация и трудно биха променили своята ценностна система, ако тя се разминава с доминиращите ценности в организацията. Така например, те

¹ Хофстеде, Г. Култури и организации. С, Класика и стил, 2001 Христоматия по управление на човешките ресурси. Т.3., С, 2000; стр. 122-124

трудно биха били научени да поемат отговорност, инициатива и рискове, да участват в процесите на поставяне на цели и на вземане на решения и да създават отношения на доверие и сътрудничество, ако тези ценности нямат традиция и не са доминиращи в обществото.

От друга страна, във всяка организация съществува доминиращо ядро от ценности, които задават моделите на поведение и които се изисква да бъдат следвани. Започвайки работа, индивидите трябва да приспособят личностните си ценности към организационните, ако искат да останат на работа и да се развиват в кариерата. Организационните ценности се проявяват чрез митовете, разказите, легендите, езика, начините на комуникация и чрез материални носители като облеклото и обзавеждането. Основните функции на организационните ценности са да дадат информация за начина на действие, да формират смисъл и да създадат лоялност и привързаност към организацията.²

Мисията на "МЕЙЗ ЕКСТРИЙМ" ЕООД е: надежден доставчик и партньор на своите клиенти като предлага отлично обслужване. Максимално задоволяване на повишаващите се изисквания на пазара, качествено и бързо обслужване на клиентите. Разкриване на максимален брой работни места. Фирмената философия и политика на фирмата са изградени на принципа на взаимната изгода и партньорство. Ръководството да се стреми да осигури стабилност и доверие в рамките на организацията, което е основа за пълноценна работа.

Цели на фирмата:

- повишаване на пазарния дял;
- въвеждане на съвременни процедури и оптимизиране обслужването на клиентите;
- въвеждане на нови производства;
- непрекъснати процеси на подобряване на обслужването и производството;
- повишаване квалификацията на персонала и продължаване на политиката на инвестиции в неговото развитие.

- изцяло ориентиране към пазара, изискванията на клиентите и последните технологии в сектора;

- продажби, организирани на принципа на пряк контакт с цел максимално проучване и установяване на нуждите на клиента;

- въвеждане на съвременни технологии, отговарящи на европейските и световни стандарти;

- качествено и навременно обслужване чрез използване на централизиран софтуер за обработка на поръчки, архивиране на мостри, инструменти за производство и база данни за

² Хофстеде, Г. Култури и организации. С, Класика и стил, 2001 Христоматия по управление на човешките ресурси. Т.3., С, 2000; стр. 176-177

поръчвани артикули с цел подобряване на продуктите и регулярно или сезонно производство;

–непрекъснат процес по специализиране, обучение и повишаване квалификацията на персонала, осигуряване на съвременни условия на работа.

2. Организационна култура в организацията.

Интересът на настоящата разработка към организационната култура на фирма "МЕЙЗ ЕКСТРИЙМ" ЕООД се дължи на факта, че тя безспорно се приема като предпоставка и ключов фактор за постигане на ефективност, наред със стратегията и структурата на организацията. Измененията в пазарните условия, на които са подложени съвременните български организации, не винаги постигат желания резултат, тъй като измененията в ценностите, нагласите, мотивите и поведението, които са необходими за адаптиране към новата среда на функциониране настъпват по-бавно и трудно. Именно поради това осъществяването на организационните промени изисква паралелно с изменения в стратегията, структурата и системата за управление на човешките ресурси, да се променя и организационната култура.

Организационното поведение, е най-широката по своя предмет и обхват поведенческа дисциплина. Свързват "предисторията" ѝ с първите теории за бюрокрацията и с т. нар. научен мениджмънт от началото на ХХ век. През последните десетилетия организационното поведение е изключително динамична изследователска област и консултантска практика.

Първоначално то се е развивало предимно в психологическа перспектива. Впоследствие поведението на човека в организациите започва да се разглежда главно в социологическа и мениджърска плоскост. Подходите в организационното поведение се променят, старите теми се преформулират на езика на нови модели за организациите. През последните десетилетия традиционни въпроси се преосмислят в рамките на културната антропология или на постмодерните теории. Съвременното общество на знанието променя труда и организирането му, а не просто техниката и технологиите, които хората използват в работата си.

Тези принципи са залегнали при формирането на организационната култура на "МЕЙЗ ЕКСТРИЙМ" ЕООД. В организацията дейността не се разглежда като простата техническа последователност от действия и операции, ако единство от умения, компетенции, ценности и нагласи на служителите. в контекста на организационната култура на "МЕЙЗ ЕКСТРИЙМ" ЕООД, производството на висококачествен краен продукт се приема като единство от взаимодействие и сътрудничество на заетите в компанията, като

обединение на техните усилия и възможности въз основата на общ идеал и приобщеност към фирмените цели и ценности, които са възприети на дълбоко-личностно ниво като свои.

В "МЕЙЗ ЕКСТРИЙМ" ЕООД самата организационна култура като изследователска област се възприема като критична за успех на организацията, културно-ориентирана и постмодерна. В нея се включват нови теми: организационен стрес, организацията като телесност, кроскултурното организационно поведение, организационната етика и др. Те се добавят към някои по-стари въпроси като ролята на мотивацията или на индивидуалните разлики.

Акцентите и гледните точки при изграждане на организационната култура се разместват. Организационната култура започва да се разглежда като неразделна част от развитието на труда, бизнеса, индустриите, мениджмънта в глобалния свят. Затова при изграждането на организационната култура на "МЕЙЗ ЕКСТРИЙМ" ЕООД се включват нови области на осмисляне на необходимостта от промяна — например за справянето с конфликти, за организационните комуникации, психологическия договор, професионалното здраве, правата на личността в общуването.

Последните проучвания доказват, че освен самата работа, решаващо значение за удовлетвореността и включеността в нея и най-вече за привързаността към организацията имат и организационните характеристики и особено организационната култура. Привързаността към организацията варира в различните организации под влияние на организационната култура и климат³.

В повечето обзори и изследвания се допуска, че организационната култура е толкова важна, защото обуславя успеха и развитието на организацията, но се привеждат малко данни за това или ако въобще се аргументира тази теза, то е помежду другите констатации за проявите на организационната култура, за различията в типовете култура и за факторите, под чието влияние тя се формира. Прагматичната ориентация в изследването на организационната култура в "МЕЙЗ ЕКСТРИЙМ" ЕООД надделява при извеждане на нейната роля за ефективността на организацията. Разбира се, тук трябва да се подчертае и това, че икономическите параметри на ефективността са подвластни на множество изменения и организационната култура е само един от факторите, съпътстващи успеха или по-скоро, при равни други условия, тя е тази, която определя успеха на дадена организация.

Схващанията на ръководството на "МЕЙЗ ЕКСТРИЙМ" ЕООД са насочени към установяване на съответствието между организационни и индивидуални ценности и

³ Илиева, „Привързаност към организацията. Психологически анализ“, С. 1998, стр. 185-186

разглеждат организационната култура като основно средство за социализацията на личността в организацията. Допуска се, че организационната култура формира перцепциите на личността за очакваните модели на поведение и съответно определя индивидуалните реакции особено в сложни, неопределени и непредсказуеми ситуации. Поведението в труда може да бъде обяснено само ако се отчита културният контекст на организацията, в която работят индивидите и в която се структурира груповото взаимодействие.

В МЕЙЗ ЕКСТРИЙМ" ЕООД организационната култура се разглежда като съставена от две взаимно свързани равнища – индивидуално и групово.

На индивидуално равнище се проследява мотивиращата и идентификационната й функции, които са насочени да създават мотивация, удовлетвореност и включеност в работата и привързаност и лоялност към организацията, както и да стимулират активно гражданско поведение в организацията. Предназначение на организационната култура е да улеснява процеса на адаптация и да редуцира вредните последици от стреса в работата. Адаптивната и защитната функции на организационната култура се проявяват при избора на индивидуални стратегии за справяне със стреса, особено в ситуации на радикална организационна промяна, както и при преодоляване на професионалното изгаряне (бърнаут).

На групово равнище организационната култура има смислообразуваща и интегрираща роля. Тя повлиява както необходимостта от определени лидерски стилове през отделните етапи на развитие на организацията, така и предпочитанията на организационните членове към някой от тях. Груповото взаимодействие и ефективност се обуславят от доминиращите ценности и норми в организацията, които създават предпоставки за интегриране и консолидиране на трудовите групи и за превръщането им в екипи.

Установяването на влиянието, което организационната култура има върху феномените на индивидуално и групово равнище в МЕЙЗ ЕКСТРИЙМ" ЕООД, се осъществява в рамките на два взаимно свързани клона на теоретичното познание за поведението на хората в трудовите организации - трудовата и организационната психология. Разграничението между тях е условно и се прави с цел по-лесно да се разбере и обясни човешкото поведение в труда. Така трудовата психология изследва преди всичко индивидите в работата и тяхната мотивация, удовлетвореност, ангажираност и поведение, както и начините, по които те реагират и се справят със стреса. Тя се занимава със съответствието между личност и работа, което намира израз в професионалния подбор, оценката на изпълнението, обучението и квалификацията на човешките ресурси.

Трудовите групи обаче са основно структурно звено на организациите и всеки индивид е член на дадена формална група. Поради това процесите, които протичат на

равнището на отделните трудови групи като лидерство, вземане на решение, разрешаване на конфликти, изразяване на емоциите, са сред основните в организационната психология, но същевременно и са определящи за индивидуалното изпълнение и поведение в труда. Така организационната култура в МЕЙЗ ЕКСТРИЙМ" ЕООД се разглежда като онзи феномен, който се проявява на равнището на организацията като цяло и въздейства върху поведението, както на отделните личности, така и на формалните трудови групи, от които те са част.

В МЕЙЗ ЕКСТРИЙМ" ЕООД организационната култура се разбира като дългосрочно и всеобхватно изменение както на поведението, отношенията и уменията на кадрите във фирмата, така и на структурите и на процесите в нея. При това трябва да се постигне съгласуваност между желанията на персонала, ориентирани към израстване и развитие и целите на фирмата, което позволява да се гарантира по-адекватна реакция на измененията в окръжаващия свят.⁴

Организационната култура в МЕЙЗ ЕКСТРИЙМ" ЕООД се разбира още като усъвършенстване процеса за решаване на проблемите и обновление в организацията по пътя на по-ефективно съвместно регулиране на нейните културни ценности - като акцентът се постави върху формалните групи, като промяната, трябва да се основава на теорията и технологията на приложните науки за поведението, включително и изследователски действия и развитието в структури и процеси (например връзки и роли), хора (например стилове и умения) и технологии (например повече рутинни действия или повече творчество) и т.н.⁵

3. Функции на организационната култура на групово равнище в организацията.

3.1. Смыслообразуваща функция.

Съвременните организации са изправени пред редица предизвикателства. Ако искат да оцелеят и да се развиват ефективно, те непрекъснато следва да познават и отчитат влиянието на различните фактори от вътрешната и външната среда, т.е. непрекъснато трябва да извършват адекватни организационни изменения. Именно тези изменения са единственото сигурно нещо в организациите.

За да имат успех тези изменения, мениджърският екип на всяка организация (а защо не и целият ѝ персонал) добре трябва да:

- а) диагностицират състоянието на организацията;

⁴ Пипер, Р. и К. Рихтер. Мениджмънт. Управлението на прехода. С, 1993, с. 61.

⁵ За повече подробности вж. Мескон, М., М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. М., 1993, с.538

б) могат да преценят, че тя има нужда от промяна;

в) систематизират тези планови дейности, в резултат на които организацията ще бъде изведена в ново, благоприятно състояние, и т.н..

За да имат успех, всички тези дейности е необходимо да бъдат скрепени с обща цел и еднопосочни действия на всички работници и служители, заети в организацията. Смисълът от промяната в организацията, тази обща насока за действие, която обединява усилията на работещите в МЕЙЗ ЕКСТРИЙМ" ЕООД се изразява в организационната култура на организацията. Организационната култура в МЕЙЗ ЕКСТРИЙМ" ЕООД се разглежда като смисъла на всяка промяна в организацията, който придава съгласуваност на всички индивидуални действия на работниците и служителите в организацията.

С прилагането на принципите на организационната култура в МЕЙЗ ЕКСТРИЙМ" ЕООД се преследва:

а) създаване на условия за повишаване производителността на труда, което от своя страна ще доведе до повишаване икономическата ефективност на организацията;

б) повишаване на социалната ефективност - подобряване състоянието на хората по пътя на усъвършенстване системата на възнагражденията и подобряване условията на труд.

Причините, които пораждат необходимостта от организационната култура и организационното развитие, са твърде разнообразни. Най-общо обаче те могат да бъдат сведени до две основни групи:

а) причини, които произтичат от същността и функционирането на самата организация;

б) причини, които са свързани със средата, в която организацията функционира.

От така изложените причини съдържанието на организационната култура и организационното развитие се свързва най-вече с:

а) разрешаване на конфликтите в организацията по пътя на сътрудничеството (групово и междугрупово), както и въвеждане на нови ценности в организационната култура;

б) приспособяване на организацията към динамичните промени на външната среда.

Смислообразуващата функция на организационната култура се асоциира с различните изменения, свързани с организационното развитие. Тези изменения могат да бъдат систематизирани в три групи⁶ :

А. Причинни (каузални)

а) организационна структура;

⁶ Вж. Ньустром, Д., К. Дзвис. Организационное поведение. Санкт-Петербург, 2000, с.357-358.

- б) контрол;
- в) политика;
- г) обучение;
- д) поведение на ръководителите и др.

Б. Промеждутъчни

- а) указание;
- б) възприятие;
- в) мотивация;
- г) квалификация;
- д) работа в екип;
- е) междугрупови отношения.

В. Крайни (результативни)

- а) повишаване на производителността;
- б) нарастване обема на продажбите;
- в) съкращаване на разходите;
- г) лоялност към потребителите;
- д) нарастване на доходите.

Основните характеристики на смислообразуващата функция на организационната култура в МЕЙЗ ЕКСТРИЙМ" ЕООД са следните:

А. Непрекъснат стремеж към обновление.

Предприемането на предизвикателството на съвременното развитие налага мениджърите на всяка организация непрекъснато да се стремят към положителни изменения. Ръководителите в МЕЙЗ ЕКСТРИЙМ" ЕООД не просто са убедени, че единственото сигурно нещо в организациите са непрекъснатите изменения – те ги примат измененията като шанс за развитие и се стремят да бъдат техни инициатори и двигатели. Те предават този техен стремеж и на останалите членове, като ги убеждават в обективна необходимост от организационни изменения. Само по този начин служителите стават съпричастни с новостите, а страхът от неизвестното и съпротивата от тяхна страна намалява, и това води в крайна сметка до подобряване на крайния резултат от дейността.

Б. Откриване и решаване на конкретните проблеми в организацията.

Управляващите трябва да са наясно, че в организацията винаги има проблеми (по-малки или по-големи). Поради това основна тяхна задача е да се "изправят с лице" към тях и да търсят възможности за тяхното решаване, а не да ги загърбват, да смятат че друг ще им ги

реши или ще се решат от само себе си. Тук те следва да се ръководят от няколко по-важни правила:

1. Ако съществуват няколко проблема, те следва да се степенуват по важност и да се започне с решаването на този, който е най-важен (определящ), след това следващия по важност и т.н.

2. Проблемите трябва да се решават на равнището, където са възникнали. Едва ако мениджърите от това равнище не се справят, тогава следва да се търси помощта на мениджъри от по-високо стоящи равнища.

3. Разработване на варианти за решаване на проблемна ситуация (колкото се може повече варианти) и въз основа на система от критерии избор на осъществяване най-добрия (оптималния) вариант.

4. При решаването на проблеми, ако е необходимо, да се привличат компетентни лица, които имат право да изразяват свободно своето мнение.

5. Признание, че организацията има проблем (проблеми), който трябва да се реши, и останалите членове да се запознаят с него⁷.

6. Не е допустимо да се търсят причините за проблемите само извън организацията.

7. Всеки член на организацията трябва да е убеден, че има лична полза от решаването на проблемната ситуация.

В. Вярa в собствените сили.

След анализа и оценката на силните и слабите страни на организацията управляващите е необходимо да са наясно с какви изменения могат да се ангажират и да ги изведат до успешен край. Те трябва да си поставят амбициозни, но реалистични цели. Управляващите правилно следва да се оценяват и да имат точна представа за своите възможности. Нужно е да са убедени в собствените си сили, като тази увереност предават и на останалите членове.

Доколкото е възможно, още в началото трябва да търсят бърз ефект от приложението на организационната култура и организационните изменения. Виждайки ефекта, останалите членове още повече се убеждават в необходимостта от организационни изменения и се мотивират за цялостното осъществяване на организационното развитие.

Обратно, ако мениджърите подценяват (надценяват) своите качества, подчинените няма да имат вяра в тях, ще се страхуват от новостите, което е предпоставка за неизбежна гибел на организацията в по-близко или по-далечно бъдеще.

⁷ Независимо дали причините за него са субективни, или обективни.

Ако се прецени, че е необходимо, може да бъде привлечен външен консултант по Организационно развитие. Неговото привличане има положителни и отрицателни страни. Една от най-важните положителни страни е, че по този начин значително се повишава обективността на анализа и оценката на състоянието на организацията, определянето на необходимостта от изменения, както и ефектът, който се очаква от тях, тъй като консултантът не е зависим от организацията.

Съществен недостатък обаче е, че той не е запознат в детайли с особеностите на организацията, тъй като той е "външен" за нея човек.

Г. Изграждане на работни екипи.

Създаването на работен екип, който да бъде реализатор на организационната култура и да осъществи процеса по организационно развитие. За целта следва да бъдат привлечени специалисти от различни йерархически равнища. Уместно е в него да бъдат включени и непосредствени изпълнители, тъй като по този начин значително се повишава тяхната мотивация за извършване на организационните изменения. Освен това останалите членове на организацията ще се убедят в необходимостта от тези изменения и че тяхното осъществяване е от изключително значение за бъдещето на организацията, а не "прищявка" на управляващите. В състава на този екип може да бъде привлечен при нужда и външен консултант по организационно развитие.

Д. Акцент върху човешкия фактор. Организационното развитие е пряко свързано с хората. То е насочено към изменения главно в човешкия фактор. По-конкретно, организационните изменения се отнасят най-вече до търсене на възможности за повишаване на производителността, което от своя страна ще доведе до повишаване ефективността в организацията, от една страна, и, от друга страна - до изменения във връзка с усъвършенстване системата на възнагражденията и подобряване условията на труда.

Е Смыслообразуващата функция на организационната култура изпълнява редица функции, които са от изключителна важност за организационното развитие:

- а) обновяваща функция;
- б) целенасочваща;
- в) социализираща;
- г) системообразуваща;
- д) адаптационна;
- е) комуникативна;
- ж) възпитателна;
- з) мотивираща и др.

Ж. Смыслообразующая функция на организационную культуру при предпринимании конкретных действий.

При разработке вариантов для решения проблемной ситуации следовало бы иметь в виду, что проблемы взаимосвязаны с:

- а) отдельные индивиды;
- б) межличностные отношения;
- в) группы;
- г) межгрупповые отношения;
- д) вся организация.

Эти причины определяют и систему мероприятий, которые предпринимать для их решения, т.е. они могут быть направлены на повышение эффективности, как начинается от отдельной личности и достигаются до организации как целое. При разработке вариантов для решения проблем управляющие должны стремиться предложить как можно большее разнообразие, а позже на основе системы критериев выбрать оптимальный вариант. После его определения следовало бы предпринимать конкретные действия, в результате которых достигается ожидаемый эффект. От того насколько эти действия конкретно направлены на решение проблем, зависит и эффективность процесса "Организационное развитие".

При этой характеристике некоторые часто встречающиеся ошибки, которые допускаются, таковы:

а) неправильное определение проблем (особенно их важность) и направление усилий на решение менее важных проблем, как основные проблемы остаются без предпринимания конкретных мер для их решения; предварительно должно быть регламентировано.

б) если решение проблем требует продолжительного времени и больших усилий, т.е. не достигается быстрый эффект, возможно это приведет к разочарованию непосредственных исполнителей, что приведет к демотивации и они уменьшат свои усилия для достижения поставленной цели, как в это же время управляющие предварительно не информировали об этом;

в) предпринимание "непопулярных" мер со стороны управляющих, без того чтобы они были необходимы, как по этому способу возможно иметь противостояние между управляющими и управляемыми;

г) замена со стороны исполнителей предварительно определенных (прогнозируемых, запланированных) действий другими, которые приводят к негативным результатам.

В контекста на смислообразуващата функция на организационната култура, организационното развитие в с МЕЙЗ ЕКСТРИЙМ" ЕООД е разглежда като преследване на най-малко два ефекта:

- а) икономически;
- б) социален.

Икономическият ефект се отнася до разкриване на възможности за нарастване на производителността на труда, което да води до общо нарастване на икономическата ефективност на организацията.

Докато социалният ефект следва да се разглежда в две насоки:

- първата се свързва с усъвършенстване системата на възнагражденията;
- втората - с подобряване условията на труда.

При определянето на ефекта следва да се отчита влиянието на инерционните сили върху икономическите и социалните системи. За тях е характерно, че миналото и настоящето оказват по-силно влияние в по-близко бъдеще и по-слабо в по-далечно, но при всички случаи оказват влияние

И. Яснота за развитие на организацията в по-близка и в по-далечна перспектива.

Организационните изменения са винаги свързани с бъдещето, с постигане на предварително набелязани резултати. Тези изменения следва да се вписват в очертаната обща рамка на развитие - мисията и стратегията на организацията. Ето защо е необходимо всички членове на организационната единица да бъдат запознати подробно с нейното бъдеще (по-близко и по-далечно), за да се изгради оптимален вариант на развитие. Нещо повече, нужно е да се разполага и с информация по отношение на средата, в която организацията функционира. Колкото тази информация е по-обхватна, подробна, точна и надеждна, толкова и организационните изменения ще бъдат по-обосновани и реални.

К. Бенчмаркинг - възможности за усъвършенстване на дейността по пътя на търсенето на нови идеи, тяхното адаптиране към конкретните условия на организацията и практическото им прилагане.

Както всеки процес, явление и други, така и Организационното развитие има своите предимства и недостатъци. За отделните организации те са строго специфични и са свързани с конкретните особености, но въпреки това ще посочим някои, които имат по-общ характер. Те могат да бъдат видени в таблицата по-долу.

Таблица 1. Предимства и недостатъци на организационното развитие

Предимства на Организационното развитие	Недостатъци на Организационното развитие
<ul style="list-style-type: none"> - динамичност - постигане на разнообразни ефекти - изграждане на работни екипи - възможности за развитие на човешкия фактор - прозрачност - съчетаване на индивидуални цели и цели на групата и организацията - решаване на проблемни ситуации - благоприятни изменения в цялата система на управление - усъвършенстване системата на комуникации 	<ul style="list-style-type: none"> - извършване на допълнителни разходи - удължаване времето за откупуване на разходите - „страх от неизвестното“ - възможност за недостигане на очакваните резултати - невъзможност за справяне с нови предизвикателства - възможност за загърбване целите на отделни индивиди - трудности при количественото измерване и качествено характеризиране на процеса „Организационно развитие“

Към положителните страни можем да отнесем:

1. Организационното развитие се обуславя и осъществява на базата на една от определящите характеристики на средата - нейната динамичност.

2. При много процеси и явления се постигат ефекти, които се противопоставят. Тук е точно обратното. Преследват се заедно различни ефекти - икономически, социални, психологически и др.

Икономическият ефект, както посочихме, се реализира в търсене на възможности за нарастване на производителността на труда, а оттам и повишаване икономическата ефективност на организацията.

Социалният ефект също беше анализиран - насочен е към усъвършенстване на системата за възнагражденията и подобряване условията на труда.

Докато психологическият ефект е във връзка с повишаване мотивацията на хората и тяхната удовлетвореност от труда, като в крайна сметка това рефлектира върху намаляване на текучеството и подобрява социално-психологическия климат.

3. Изграждането на работни екипи оказва благоприятно влияние върху цялостната дейност на организацията, като се започне от управлението ѝ и се стигне до крайните резултати, които се получават.

4. Поставянето на акцента върху човешкия фактор и особено възможностите, които се откриват пред него за непрекъснато развитие - по пътя на обучение, създаване на възможности за включване на персонала при решаване на проблемни ситуации и т.н.

5. Прозрачност във всичко - от необходимостта от организационни изменения, причините, които ги обуславят, и се стигне до очакваните ефекти.

6. Съчетаване на индивидуалните цели, с тези на групата и организацията.

7. Своевременно решаване на проблемни ситуации.

8. Зачитане на правилата, нормите и ценностите в структурната единица.

9. Благоприятни изменения в цялата система на управление, които намират най-вече проявление в значително намаляване на дистанцията между управляващи и управлявани, което има изключителен положителен ефект върху цялостната дейност на организацията.

3.2. Интегрираща функция.

Смислообразуващата и интегративна функция на организационната култура в „Мейз Екстрийм” ЕООД се разглеждат като взаимно свързани и произтичащи една от друга. Ако смислообразуващата функция се изразява в дефинирането на ценностите и целите на организацията и на посоката на действие за постигането им, то интегративната функция се свежда до превръщането на тези цели и ценности от организационни в лични, за всеки от работниците и служителите в организацията и обединяването на индивидуалните усилия за постигането им. Що се отнася до интегриращата функция на организационната култура в „Мейз Екстрийм” ЕООД се спазват следните принципи:

1. Определящи са целите на организацията. Ето защо те следва да са съгласувани в структурната единица по такъв начин, че постигането им да води до постигане целите на групата (групите), а оттам и до отделните (индивидуалните) цели.

2. Дейността и поведението на управляващите (особено на по-високите йерархически равнища) влияе върху нагласата, поведението, мотивацията и т.н. на отделните изпълнители. Ако акцентът при управляващите е поставен върху неформалния авторитет, неформалната власт, намалена е дистанцията между управляващите и управляваните, значително се повишава мотивацията на управляваните, те са убедени, че това, което се иска от тях да правят, е необходимо както за организацията, така и за тях и се стремят да постигнат най-добри резултати. Обратно, ако се управлява само от позициите на властта ("привилегиите"), които дава заеманото място на даден човек в управленската йерархия, наличието на по-голяма дистанция между управляващи и управлявани, последните ще изпълняват своите задачи не по своя воля, а в зависимост от това, че те произтичат от

приетите правила, което значително ще ги отчужди от процеса на труда и те ще се "пестят" - няма да реализират своя потенциал.

3. Ако управляващите допуснат грешки при своето управление и имат "сили" да ги признаят пред подчинените, последните отново ще повярват в тях и ще ги следват във връзка с постигане на поставените цели.

4. Не е уместно съществуването на конфликти. Ето защо най-важните решения в организационната единица трябва да се вземат по пътя на консенсуса. Ако все пак има конфликт, не е желателно той да се решава с насилствени средства.

5. Ако управляващите се стремят да прокарат политика, която е в противоречие с вижданията на подчинените, с организационната култура, която съдейства за постигане само на техния личен интерес или е следствие на чуждо влияние, те губят своя авторитет в очите на подчинените.

6. При предприемането на организационни изменения управляващите трябва да са наясно, че хората се страхуват за бъдещето си и особено, ако става въпрос за промени в политиката на организации, които могат да доведат до несигурност за работното място. Ето защо много внимателно трябва да се подхожда към тези процеси и по пътя на аргументацията и убеждението да се разяснява пред останалите членове на организацията, че измененията са жизнено необходими за всички.

В „Мейз Екстрийм“ ЕООД, интегративните характеристики на организационната култура, които определят Организационното развитие са:

а) ударение върху груповите и организационните процеси, а не върху съдържанието на конкретните проблеми;

б) трудовата група е ключова единица за научаване на по-ефективните начини на организационно поведение;

в) ударение върху сътрудничеството при управлението на културата на трудовата група;

г) ударение върху управлението на културата на цялостната система;

д) използване на модела за проучване на дейността;

е) използване на агент на промяната, който е учен в областта на науките за поведението.

Това може да бъде постигнато по следния начин::

а) Чрез определяне на хуманистични ценности;

б) Чрез използване на консултант (консултанти) по организационно развитие, в случаите, когато компетенциите на служителите в организацията не са достатъчни за осъществяване на промяната;

в) Чрез приложението на способности за разрешаване на конфликти;

г) Чрез практическо обучение на персонала;

д) Чрез приложението на интервенции за сплотяване на колективите на различни равнища;

е) Чрез ориентация към конкретни обстоятелства и разрешаването на възникналите проблеми, а не към търсенето на виновни и прави.

Интегративната функция на организационната култура съдейства за успешното осъществяване на процеса организационно развитие, тъй като са необходими общи и целенасочени действия на членовете на организацията на базата на общовалидни за всички ценности⁸, правила и норми. Обединяването на персонала при реализирането на организационните изменения е от изключително значение. На съвременния етап не е допустимо то да се осъществява главно с административни мерки.

Организационното развитие в „Мейз Екстрийм” ЕООД се съобразява със съвкупността от елементи, които изграждат организационната култура и обединяват действията на персонала - убеждения, ценности, ритуали, традиции, начин на комуникиране, отношения към измененията, система за поощрения и наказания и т.н. Така се създават възможности за оптимално използване творческия потенциал на човешкия фактор. Обратно, ако организационните изменения са в разрез с тези елементи, процесът по организационно развитие е обречен на неуспех.

В същото време следва да се отбележи, че и при организационната култура има динамика, която задължително трябва да се отчита от страна на управляващите и те да се съобразяват с нея.

След като работният екип, ангажиран с осъществяването на процеса по организационно развитие, определи ефектите, които ще се търсят от осъществяването на промяната, е необходимо всеки член на организацията да се запознае с тях. За това могат да се използват различни форми - събрания, срещи, разговори и т.н. ръководството на организацията трябва да убеди хората, че резултатите, които се очакват, заслужават усилията, които се предприемат. Всеки член на организацията е необходимо да е наясно, че

⁸ Силата на ценностите се състои в това, че хората се ангажират с тях, което предопределя и поведението им.

полза от крайните резултати има всеки един от тях, като вижда своето място както в самия процес, така и при очакваните ефекти.

За да се види очакваният ефект по-скоро, което да мотивира допълнително изпълнителите, е възможно сумарният ефект да се разчлени и всяко конкретно действие да води до "видими" положителни резултати. Освен това този подход помага да се определи конкретния принос на всеки изпълнител в общия резултат.

Използвана литература:

1. Хофстеде, Г. Култури и организации. С, Класика и стил, 2001 Христоматия по управление на човешките ресурси. Т.3., С, 2000; стр. 122-124
2. Хофстеде, Г. Култури и организации. С, Класика и стил, 2001 Христоматия по управление на човешките ресурси. Т.3., С, 2000; стр. 176-177
3. Илиева, „Привързаност към организацията. Психологически анализ“, С. 1998, стр. 185-186
4. Пипер, Р. и К. Рихтер. Мениджмънт. Управлението на прехода. С, 1993, с. 61.