

# ВАЖНИ АСПЕКТИ В ПРЕДСТАВЯНЕТО НА НАУЧНИТЕ ПРИНОСИ НА **ЕДГАР ШАЙН** ПРЕД СТУДЕНТИТЕ ПО ФИРМЕНА КУЛТУРА

Доклад

гл. ас. д-р Кирил Димитров,  
катедра “Индустириален бизнес”,  
УНСС – гр. София, България,  
e-mail: [kscience@unwe.eu](mailto:kscience@unwe.eu)

*XIV-та*

**МЕЖДУНАРОДНА  
НАУЧНА  
КОНФЕРЕНЦИЯ**

**УПРАВЛЕНИЕ И УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ**

23.03.2012 – 25.03.2012, Юндола  
Факултет “Стопанско управление”  
Лесотехнически университет

# [ Въведение ]

Какво включва традиционният лекционен курс по Фирмена култура?

- **представяне и критична оценка на достиженията на изявени изследователи в областта;**

Какво от Едгар Шайн е на показ в преобладаващата част от широко разпространената тематична литература и университетските курсове?

- **Важна дефиниция за организационната култура и**
- **Модел за равнищата на организационната култура.**

Какво от Едгар Шайн бива пропуснато? Защо?

- **полезна културална класификация,**
- **основни проблеми на фирмената култура и**
- **относително опростен модел на организационна (б.а. културална) промяна**

# Задължителната дефиниция на Шайн за организационната култура

Основна дефиниция на Едгар Шайн за организационната култура:

- **(а)** съвкупността от основни предположения (вкоренени убеждения), които са **(б)** открити, изобретени или развити от дадена група **(в)** в процеса на научаване как да се справя с проблемите на външната си адаптация и вътрешната си интеграция; **(г)** тези предположения се смятат за валидни, защото са проработени достатъчно добре на практика; **(д)** чрез разнообразни способности тези предположения се внушават на новите членове на групата като правилен начин на възприемане, мислене и чувстване.

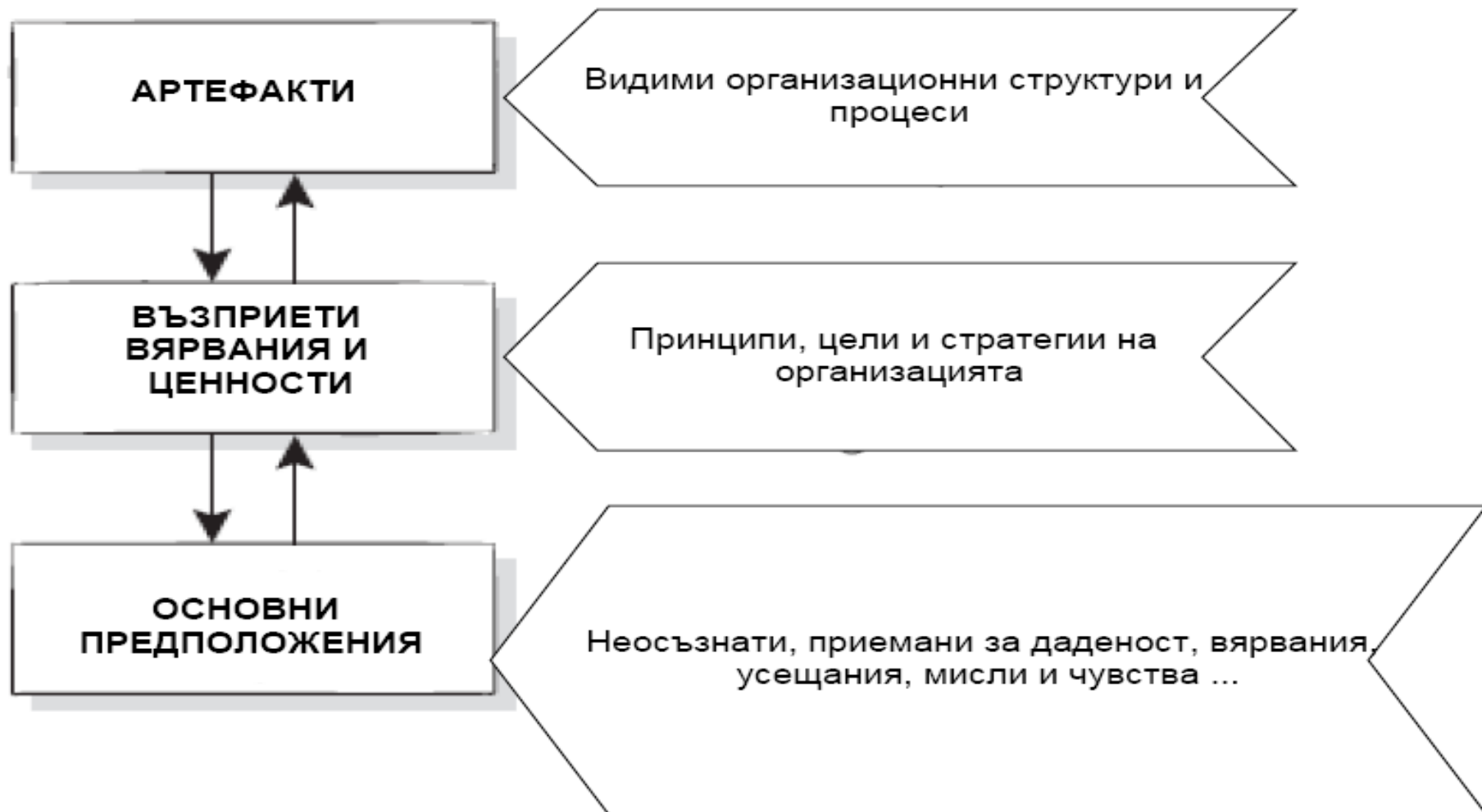
На Едгар Шайн принадлежи и едно от най-кратките определения за организационна култура:

- *“остатък” (отзвук, после вкус, б.а.) от постигнатия “успех” в дадена компания*

# С какво може да ни бъде полезна задължителната дефиниция на Шайн за организационната култура?

- Проличават “меките”, “скритите” и понякога “неосъзнавани”, но често пъти основни, причини за успеха или провала на определени интервенции за промяна
- Първоначалното налагане на обучаваните на дисциплина в мисленето във връзка с фирмената култура чрез използване на ограничен брой и подбрани дефиниции подсигуриява по-бързо навлизане в тематиката.
- Едва при изградено вече приемливо равнище на знания в областта преподавателят може да подтикне обучаваните да проучват нюансите в значенията на различни определения за фирмената култура, за да “извървят мисълта”, че истината може да бъде повече от една.
  - индивидуална курсова работа.

# Равнища на фирмената култура по Едгар Шайн



# [ Равнища на фирмената култура по Едгар Шайн ]

- наблюдават сериозни разлики между провъзгласяваните ценности и установените практики
- разочарования у новопостъпилите служители, особено у тези с по-скромен социален опит в организациите
- “**дълбока пропаст**” между придобитите знания, умения и способности по време на обучението в университета и изискванията на реалния живот в бизнеса.

# [ Равнища на фирмената култура по Едгар Шайн ]

Несъвършенствата в модела на Шайн според Авиъд Раз:

- трудно се прави разлика между провъзгласяваната култура и основните предположения
- използваното от Шайн понятие “**организационни атрибути**” (organizational attributes) е твърде неясно (абстрактно)



# Равнища на фирмената култура по Едгар Шайн

Предложения на Авиъд Раз за усъвършенстване на модела на Шайн:

- Първоначално целенасочено да се допуска, че провъзгласяваната култура въплъщава в себе си основните предположения...
- Значението на понятието “организационни атрибути” да се ограничава до представяне на материалните предмети в организацията.
- Силата на дадена организационна култура може да бъде измервана чрез проучването на две потенциални несъответствия: (1) Обективно несъответствие – разликата между ценностите и нормите; и (2) Субективно несъответствие – разликите между ценностите и разбиранията на служителите за ценностите.

# С какво могат да са ни полезни равнища на фирмената култура по Едгар Шайн?

- Един от най-широко използваните способи за своевременно опознаване на обстановката в дадена организация от страна на новопостъпили служители, както и от мениджъри, целящи да решават сериозни организационни проблеми.
- Има висока полезност и за различните заинтересовани групи, които преследвайки своите интереси, се опитват да поддържат устойчиви отношения с целевата организация, основаващи се на предсказуемост в действията на партньора и взаимно изгодното сътрудничество.

# Важна класификация на фирмената култура по Едгар Шайн

## Как постъпва Едгар Шайн?

Два критерия:

- Специфични задачи за извършване и
- Професионалните групи, традиционно обвързани с изпълнението на специфичните задачи.

**Кои са идентифицираните от Шайн културални типове?**

- *култура на обслужващите лица (The Operator Culture),*
- *инженерна култура или култура на свръхчовека (The Engineering Culture) и*
- *управленска култура (The Executive Culture)*

# Какво постига Едгар Шайн чрез тази класификация на фирмената култура?

- Обогаत्याва “**пътната карта**” за опознаване специфичната среда в целева организация, основаваща се на готови, доказали се в практиката схеми и модели.
- Подтиква работещите в организацията сами да полагат целенасочени усилия за трайно поддържане на необходими отношения (баланс в служебен и личен план) между различните субкултури с оглед постигане целите на компанията.

# Основни проблеми на фирмената култура според Шайн

- Изучаването на фирмената култура единствено като структурно понятие не гарантира задоволително равнище на нейното проучване и последващо полезно прилагане от страна на обучаваните в професионалния, социалния и в личния живот.
- Необходимо е да се потърси друг начин, чрез който да се описва от какво се състои целева организационна култура и по-специално какво по-точно разкрива позицията на непредубедения наблюдател като съдържание на тази култура. Ако допуснем, че културата се състои от набор от основни предположения, то е необходимо да се постави правилният въпрос: **“Предположения относно какво?”**.

# Основни проблеми на фирмената култура според Шайн (продължение)

Някои от идентифицираните по-важни проблеми пред групата са:

- *Проблемът за оцеляването и приспособяването на групата към външната среда;*
- *Проблемът за вътрешната интеграция между членовете в групата;*
- *Проблемите, свързани с разшифроване природата на истината за групата (организацията);*

# Основни проблеми на фирмената култура според Шайн (продължение)

Някои от идентифицираните по-важни проблеми пред групата са:

- *Проблемите, свързани с възприемането на времето от страна на членовете на групата (организацията);*
- *Проблемите, свързани с възприемането на пространството от страна на членовете на групата (организацията);*
- *Проблемите, свързани с разшифроване природата на човека;*
- *Проблемите, свързани с междуличностните взаимоотношения и други.*

# Основни проблеми на фирмената култура според Шайн (продължение)

*По какъв начин се реализира проблемният подход в преподаването в повечето лекционни курсове по фирмена култура?*

- *Бакалавърска степен*
- *Магистърска степен*



# Как ни помага проблемният подход в изучаването на фирмената култура?

- *Насочва обучаваните към предприемане на целенасочени интервенции в групите (респ. в организациите), както и към подходящите начини, по които същите могат да се внедряват, за да се гарантира устойчивостта на групата (респ. компанията) в условията на враждебна и променяща се външна среда, налагаща многократно приспособяване към нови условия на работа, на отношения и т.н.*

# Модел на културалната промяна според Едгар Шайн

- Едгар Шайн доразвива идеите на Курт Левин
- културалната промяна не може да бъде поставяна като цел пред една организация, за разлика от надвисналите проблеми, които трябва да бъдат разрешавани или формулираните нови организационни цели, които трябва да бъдат постигнати
- Културата просто се явява неразделна част от процесите на организационната промяна.

## Фаза 1: Размразяване

Способи за мотивиране на системата (организацията, звеното) към промени:

1) достатъчно количество бъдещи съмнения данни (икономически, политически, социални или личностни), които пораждат сериозно неудобство и неравновесие;

2) връзката на бъдещите съмнения данни с важни цели и идеали, причиняващи безпокойство и/или чувство на вина;

3) приемливо равнище на усещане за психологическа безопасност, т.е. индивидите да съзират възможност да решават възникналия проблем и да научават нещо ново, без да губят идентичност и интегритет.

## Фаза 2: Познавателно реструктуриране

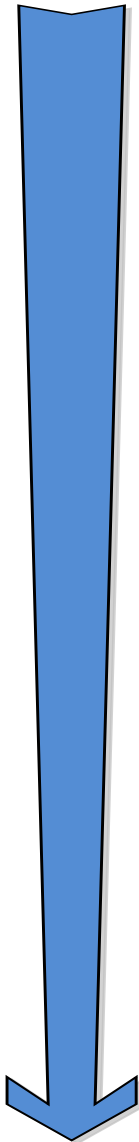
- (1) Учене на нови идеи (понятия, представи) и усвояване на нови значения на старите (действащите) идеи (понятия, представи).
- (2) Имитиране и отъждествяване с ролеви модели срещу проучване на околната среда и учене по метода на пробите и грешките.

## Фаза 3: Повторно замразяване

Механизъм за създаване на усещане за психологическа безопасност:

1. Създаване и разгласяване на завладяваща, позитивна визия.
2. Организиране на официализирано обучение.
3. Реално включване на учещия в процеса на обучение.
4. Организиране на неформално обучение на "семейни групи" и екипи.
5. Предоставяне на лаборатории (опитни полета), наставници и обратна връзка.

6. Осигуряване на положителни ролеви модели.
7. Създаване на групи за подкрепа, където могат да се повдигат и обсъждат свързаните с усвояването на новостите проблеми.
8. Внедряване на система на възнаграждение, комплекс от дисциплиниращи мерки, организационни структури, съответстващи на новия начин на мислене и работа.



# С какво ни е полезен моделът на културалната промяна на Шайн?

- По този начин агентите на промяната имат възможност:
  - да смекчават негативните последици от предприеманите необходими интервенции в организациите,
  - да довеждат внедряваните реформи до край и
  - да осигуряват устойчивото възприемане на “новия ред” от засегнатите страни.

# Заключение

- Поставянето на сериозен акцент в преподаването на фирмена култура на творчеството на **Едгар Шайн** би подтикнало студентите към трайно търсене на приложения в практиката на изучаваните в университета схеми и класификации с оглед ефективно възползване от нововъзникващи възможности на пазарите и в организациите, чрез които по-висок процент наши възпитаници да могат в по-кратки срокове да заемат управленски позиции, на които да се представят изключително успешно, като тласкат националната ни икономика в спиралата на устойчивия растеж.

**Благодаря за вниманието!**

