



# ШУМЕНСКИ УНИВЕРСИТЕТ ”ЕПИСКОП КОНСТАНТИН ПРЕСЛАВСКИ“

## УЧЕБНА ПРОГРАМА

### ПО МЕНИДЖМЪНТ НА КУЛТУРАТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

#### 1. Теоретични основи

- Културата – основна категория
- История на изследванията на организационната култура
- Определения за организационна култура. Особенности.
- Теория за организационната култура на Едгар Шейн
- Други понятия: организационна атмосфера, корпоративна, фирмена култури, организационна култура и климат. Училищна култура.
- Измерения на организационната култура на училището: лидерство и процеси на управление, курикулум, обучение

#### 2. Измерения на организационната култура

- Теории: С.Робинс; Дж.Шетман и К.Йен; М.Гроу; Ф.Харис и Р.Моран; А.Л.Слободски и О.А.Касяненко; Г.Джонсън
- Принципи за функционирането и развитието на организационната култура
- Функции на организационната култура

#### 3. Компоненти на организационната култура

- Артефакти
- Споделени ценности, нагласи и убеждения. Типологии на организационните ценности. Ценности на училището като организация
- Визия и девиз (лозунг, слоган)
- Символи
- Правила, норми, табути
- Обреди и ритуали ритуално поведение
- Обичаи и церемонии
- Традиции
- Игри
- Разкази, легенди, митове
- Комуникационни мрежи
- Герои

#### 4. Нива на организационната култура

- Теория на Шейн – модел на луковицата
- Теория на П. Хоукинс
- Теория на Бари Феган Уил

#### 5. Типове организационни култури

- Силни и слаби организационни култури (Р.Рютингер)
- Култури: обективна и субективна, декларирана и реална, доминираща, субкултура, контракултура.

- Общи типологии на организационните култури: Ч.Хенди; Ф.Тромпенаарс и Ч.Хампдън-Търнър; Р.Акоф; Л.Константин; Р.Рютингер; Дийл и Кенеди; Д.Бек и Кр. Коуен; Дж. Зоненфелд; Р.Бърк; К.Камерън и Р.Куин; Дж. Коул; Р. Блейк и Дж. Моутон; Л. Нелсън и Ф. Бърнс;
  - Типологии на училищните култури: К.Димък и А.Уокър; Б.Берщайн; Ф.Тъониес; Д.Харгрийвс; С.Розенхолк; Л.Стол и Д.Финк; Т.Дийл и К.Петърсън.Типология на училищния организационен климат на А.Халпин и Д.Крофт.
  - Позитивна училищна култура. Негативна, „отровна“ училищна култура. Стратегии за преодоляване на „отровата“. Организационно здраве.
  - Патология на организационните култури на Ф.Р.Манфред, К. Де Ври и Д.Милър
6. Национални особености на организационната култура
- Концепция за ценностите на Ф.Клъкхорн, Ф.Щродбек, Х.Лейн и Дж. Дистефано.
  - Типологии: Е.Хол; Х.Хофстеде; Х.Минцберг; К.Димък, Грей.
  - Параметрична концепция на Ф.Тромпенаарс;
  - Модел на У.Оучи. Характеристика на успешния японски и западен мениджър.
  - Култури според измерението индивидуализъм-колективизъм
  - Особенности на организационната култура в България
7. Мениджмънт на организационната култура
- Фактори, които влияят върху организационната култура: външни и вътрешни.
  - Развитие на организационната култура. Десетте етапа в развитието. Теория на Адизи. Теория на А.Кармази. Критични въпроси при управлението на културните промени. Динамики на обратното приплъзване.
  - Формиране на организационна култура - външна адаптация, вътрешна интеграция.
  - Поддържане на организационната култура: дейност на ръководното звено, критерии за награди и статуси, кадрова политика, реакция на ръководството в кризисни ситуации, моделиране на роли, обучение, организационна символика и обредност.
  - Изменение на организационната култура: необходимост, етапи на промяната; аспекти; насоки; съставлящи; фактори и принципи; планиране на измененията; мениджмънт на субкултурите.
  - Технология на изменение; ефективни инструменти за манипулация на организационната култура.
  - Ефективният лидер на изменения на училищна култура. Стратегия и култура: матрица за оценка на «културния риск»
  - Усвояване на културата от новия член на организацията. Фази на възприемане на културата. Механизми за внедряване на организационна култура. Предаване на културата: социализация
8. Ефективност на организационната култура
- Ефективност на организационната култура от предприемачески тип - Дж. Корнуол и Б.Перлман.
  - Критерии за ефективност: В.Сате; на Т.Питърс и Р.Уотърмен. Теория AGIL на Т.Парсънс. Концепция за конкуриращите се ценности на Р.Куин и Дж.Рорбах.
  - Качества на културата на свършените организации.
  - Ефективност на училищната култура

**Автор на програмата: проф.д-р ИВАН ИВАНОВ**  
**ivanov1@mail.bg**  
**<http://ivanpivanov.com/>**

# ЛИТЕРАТУРА

## ОСНОВНА

Иванов, И. Мениджмънт на училищната култура. - Ш., 2010.

## ДОПЪЛНИТЕЛНА

1. Армстронг, М. Управление на човешките ресурси. С., 1993.
2. Генов, Ю., Защо толкова малко успяваме? - С., 2004.
3. Давидков, Ц. Измерители на организационната култура. Катедра "Стопанско управление", поредица бюлетин "Стопанско управление", кн. 1, София. 2002.
4. Защо сме такива? В търсене на българската културна идентичност. - С. 1994.
5. Иванов, И. Мениджмънт на ученическия клас. - Ш., 2005.
6. Иванов, П., Б. Дуранкев, М. Маринов, С. Катранджиев, М. Стоянова. Фирмената култура в България. Алтернативи, София. 2001.
7. Илиева С., Организационно развитие. 1998.
8. Карабельова, С. Психологически особености на типовете култура и управленските стилове в организацията. // Годишник на Софийския университет, кн. Психология, Т. 96. 2003.
9. Минков, М., Защо сме различни. Межкултурни различия в семейството, обществото и бизнеса. - С., 2002.
10. Минкова, Ст., Тр. Трифонов. Народно-психологически щрихи на българина. - С., 1990.
11. Паунов, М., Организационна култура, София, 2005
12. Тромпенаарс, Ф., Ч.Хампдън-Търнър, Да се носиш по вълните на културата. Разбиране на културното разнообразие в бизнеса. - С., 2004.
13. Хемпдън-Търнър, Ч., Ф.Тромпенаарс. Седемте култури на капитализма: Ценностни системи за забогатяване в САЩ, Япония, Германия, Франция, Великобритания, Швеция и Холандия, Варна, 1995.
14. Хофман, Ф. Схващане, оценяване и формиране на фирмената култура. 1989
15. Хофстеде, Х., Култури и организации: софтуер на ума. Межкултурното сътрудничество и значението му за оцеляването. - С., 2001.
16. Хофстеде, Х., Х. Я. Хофстеде, П. Пидърсън. Изследване на културата. - С., 2003.
17. Цоцорков, Л. Основи на фирмената култура. -С., 1996.

## ИЗТОЧНИЦИ В ИНТЕРНЕТ

[www.geerthofstede.com](http://www.geerthofstede.com)

[www.info.wau.nl/people/gertjan/gj-uk.htm](http://www.info.wau.nl/people/gertjan/gj-uk.htm)

[www.interculturalpress.com](http://www.interculturalpress.com)

[www.stsintl.com/business/bafa.htm](http://www.stsintl.com/business/bafa.htm)

[www.ied.edu.hk/epa/sri/leadership\\_1.htm](http://www.ied.edu.hk/epa/sri/leadership_1.htm)

[www.phil.muni.cz/ped/SchoolCulture.htm](http://www.phil.muni.cz/ped/SchoolCulture.htm)

[www.coe.etsu.edu/department/elpa/syllabi/ELPA6452.](http://www.coe.etsu.edu/department/elpa/syllabi/ELPA6452.htm)

[htm www.phil.muni.cz/ped/SchoolCulture.htm](http://www.phil.muni.cz/ped/SchoolCulture.htm)

[www.lsc-net.terc.edu/go.cfm/culture](http://www.lsc-net.terc.edu/go.cfm/culture)

[www.phil.muni.cz/ped/SchoolCulture.htm](http://www.phil.muni.cz/ped/SchoolCulture.htm)

<http://lsm.dei.uc.pt/comenius/freecourses/culture/wisculture01.htm>

# ПОРТФОЛИО

## ПО МЕНИДЖМЪНТ НА КУЛТУРАТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

На .....

### ЗАДАЧА 1.

Обобщете приведените в началото определения на организационната култура. Представете си, че трябва да обясните същността на културата с не повече от 10 думи. Кои са те?

А сега се опитайте да кажете какво представлява корпоративната култура с не повече от 5 думи. Кои са те?

А сега се опитайте да кажете какво представлява корпоративната култура с не повече от 3 думи. Кои са те?

### ЗАДАЧА 2.

Докато американската култура цени *индивидуалността и прямотата*, азиатската култура поставя ударението върху *принадлежността към обществото*. Индивидуализмът се потиска, защото се смята, че отличаването на поведението на другите ги наранява и обезличава. Пряката критика се избягва, тъй като да се критикуват другите, означава да се обезличиш

Към коя от двете култури е по-близък българският начин на поведение от гледна точка на индивидуализма? Докажете твърдението си.

### ЗАДАЧА 3.

Давате ли си сметка как изглеждате в очите на вашите колеги, какво мислят за Вас? Огледайте се в техните възприятия?

КАКВО ХАРЕСВАТ У ВАС?	КАКВО НЕ ХАРЕСВАТ?

Написаното в таблицата кара ли Ви да се промените в определена посока? Обосновете се.

## ЗАДАЧА 4.

Да допуснем, че "добър" е оня гражданин, който спазва законите, плаща данъците си и участва в подобряване на обществените работи. Като имате предвид този възглед, как бихте определили "добрия" организационен сътрудник? Кои са основните му черти? Обосновете се.

Изграждането на образа на "добрия" организационен сътрудник може да се осъществи въз основа на различни критерии.

## ЗАДАЧА 5.

Корнуол и Перлман сравняват традиционната и предприемаческата организационна култура. Като имате предвид, че предприемачеството акцентира върху новаторските подходи към нещата, опитайте се да запълните празните полета.

ИЗМЕРЕНИЕ	ТРАДИЦИОННА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА	ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА
Отношение към ХОРАТА	Човек трябва постоянно да е на разположение	
Отношение към СТРАТЕГИЯТА	На почит е статуквото... консервативност	
Отношение към ВЗЕМАНЕТО НА РЕШЕНИЯ	Компетентен е "големият шеф" – той взема решенията	
Отношение към РИСКА	Омаловажаване	

## ЗАДАЧА 6.

По какъв начин поведението на хората и групите в организацията влияе върху формирането и развитието на ОК? Разгледайте типични примери на отношение към организационните правила и ценности.

## ЗАДАЧА 7.

Като имате предвид описаните типове организационна култура, отговорете на въпроса: какъв тип организационна култура преобладава в българските училища? Обосновете се.

## ЗАДАЧА 8.

Във всяко училище има училищна общност, което е социална система, състояща се от ръководители, персонал, учители и ученици, които споделят обща ценностна система и са в обкръжението на външни лица (родители, общественост, институции и пр.), които имат отношение към това.

В таблицата напишете трите основни характеристики на Вашата училищна общност.

В другата графа опишете измененията или новите характеристики, които бихте искали да внедрите във Вашето училище.

Съществуващи характеристики	Желани характеристики

## ЗАДАЧА 9.

Към какъв тип се отнася културата на Вашето училище? Ако тази култура е смес от различни типове култури, опишете тази смес. (Например, основно ...., но все повече ..... под влияние на.....).

## ЗАДАЧА 10.

Направете опит за S.W.O.T. Анализ на организационната култура на Вашето училище.

S.W.O.T. Анализ е инструмент за сбор на данни и анализ на състоянието на организацията.

- **S (Strengths) – Сили:** положителни признаци на организацията; индикатори за качество.
- **W (Weaknesses) – Слабости:** отрицателни признаци на организацията; индикатори за уязвимост.
- **O (Opportunities) – Възможности:** вътрешни / външни фактори, които биха могли да подобрят способността на организацията да изпълни своята мисия; оценка на човешкия фактор.
- **T (Threats) – Заплахи:** вътрешни / външни фактори, които биха могли да попречат на организацията да изпълни своята мисия.

## ЗАДАЧА 11.

Опишете особеностите на елементите на организационната култура на Вашето училище:

1. Важни споделени убеждения и предположения

- Ценности, като набор от ориентири за това, кое е „добро“ и кое е „лошо“.
- Норми, как набор предположения и очаквания за определено тип поведение.
- Какво хората ценят в своя организационен живот, как тези ценности се съхраняват.
- Вярата в ръководството, в успеха, в своите сили, във взаимопомощта, в етичното поведение, в справедливостта и пр.
- Отношение към колегите, учениците, конкурентите, към злото и насилието, агресията и пр.;
- Влияние на религията и морала.
- Стандарти: доколко голямо внимание се отделя на качеството и резултатите от работата; степен на отговорност на сътрудниците пред организацията.
- Ясност: доколко сътрудниците чувстват, че работата е добре организирана и задачите са ясно определени и каква е относителната част на хаоса.
- Отговорност: доколко хората чувстват лична отговорност за общите достижения и осъзнават, че могат сами да взимат решения, без да съгласуват всяка стъпка с началниците.
- Поощрение: доколко хората чувстват, че по-скоро ще ги оценят и поощрят за добрата работа, отколкото да ги критикуват или накажат за грешки.
- Топлина и поддръжка: степен на усещане, че дружелюбието се цени и е норма в колектива, степен на доверие и взаимна подкрепа.
- Подчинение: степен на усещане, че в организацията съществуват множество вътрешни ограничения.
- Лидерство: степен на готовност на хората да приемат лидерството на другите и да следват техните указания.

2. Вещи и материални обекти – в каква степен отразяват ценностите на организацията:

- Сграда, дизайн, месторазположение.
- Оборудване и мебели,
- Цветове и пространствени обеми, удобства.

- Барче, кабинети, паркинги и т.н.
3. Комуникационна система и език на общуване
- Характеристика на устната, писмена, невербална комуникация.
  - Откритост на комуникацията.
  - Жаргон, абривиатури, жестикулации, поговорки и изрази.
4. Образци на поведение
- Външен вид, униформа, делови стил, опрятност, козметика, прическа и т.н.
  - Организация на храненето, дотации, периодичност и продължителност.
  - Осъзнаване на времето, отношение към него и неговото използване.
  - Процес на кариерно развитие и квалификация.
  - Трудова етика и мотивиране - отношение към работата и отговорност, разделение на работата, заместване.
  - Чистота на работното място.
  - Качество на работата.
  - Трудови навици.
  - Оценка на работата и възнаграждения.
  - Умения на индивидуална или групова работа.
5. Споделяни емоции и чувства
- Осъзнаване на себе си и своето място в организацията, настроения.
  - Взаимоотношения между хората определени от възраст, пол, статус и власт, мъдрост и интелект, опит и знания, ранг и протокол, етнос и религия.
  - Степен на формализация на тези отношения, получавана подкрепа, начини за разрешение на конфликтите.
  - Социално-психологически климат в колектива.
  - Елементи на символика в организацията: герои, митове, истории за организацията и нейните лидери, табу, обреди и ритуали, лозунги.
  - Комфортност на пребиваването в организацията.

## **ЗАДАЧА 12.**

Завършете тази метафора:

„Ако моето училище беше животно, то това ще е .....

Защото:.....

## **ЗАДАЧА 13.**

Спомнете си началото на работата си в това училище, в което работите днес. Направете списък на организационните ритуали, традиции и церемонии – такива, каквито са били тогава и след това – такива, каквито са днес.

Направете сравнителен анализ по схемата:

- Описание на ритуала (традиция, церемония).
- Какви послания съдържа?
- Какви ценности лежат в основата?
- Как влияе на учениците?

## **ЗАДАЧА 14.**

Напишете хайку (тристишие) за положителната училищна култура.