

ESSENCE OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN SOCIAL WORK ORGANIZATIONS

ANNA STAVREVA

SOCIAL WORKER AT DAY CENTER FOR ADULT PEOPLE WITH MENTAL DISABILITIES
MASTER STUDENT IN MANAGEMENT OF INSTITUTIONS FOR SOCIAL WORK
AT SOFIA UNIVERSITY "ST. KLIMENT OHRIDSKI"

BULGARIA

ANNA.BOBI@ABV.BG

ABSTRACT: IN TERMS OF SOCIAL WORK ORGANIZATIONS ORGANIZATIONAL CULTURE BRINGS UNIFORMITY IN MEANINGS AND PATTERNS OF BEHAVIOR AND IS A PREREQUISITE FOR COORDINATION OF JOINT EFFORTS THUS PERFORMED BASIC REGULATORY FUNCTION. DETERMINISTIC ROLE IS EXPRESSED IN THE DESIGN OF THE ORGANIZATION, IT HAS A SOCIALIZING ROLE IN TERMS OF STAFF AND COMMUNICATIVE ROLE BOTH INSIDE AND OUTSIDE THE ORGANIZATION. THIS IS OF GREAT IMPORTANCE FOR ALL ORGANIZATIONS, SOCIAL WORK, SINCE MODERN BULGARIA FOR CONDITIONS THEY OPERATE IN A VERY COMPLEX ENVIRONMENT CAUSED BY POLITICAL AND ECONOMIC FACTORS THAT MAKE THEIR WORK COMPLICATED AND DYNAMIC. IN THIS CONTEXT, A "HEALTHY" ORGANIZATIONAL CULTURE WOULD FACILITATE THEIR OPERATION.

KEY WORDS: SOCIAL ORGANIZATIONS, SOCIAL WORK, ORGANIZATIONAL CULTURE, COMMUNICATION, LEADERSHIP, LEADERSHIP STYLE, TRADITIONS, VALUES, ARTIFACTS, STANDARDS, YAVNYA ORGANIZATIONAL CULTURE, IMPLICIT ORGANIZATIONAL CULTURE EXTROVERTED ORGANIZATIONAL CULTURE INTROVERTED ORGANIZATIONAL CULTURE, COLLECTIVE SANCTIONS SINHROVIZIRANE OF PERSONAL AND ORGANIZATIONAL CULTURE

Организационната култура мотивира избора на лични и групови цели и определя тяхната йерархия, която копира йерархията на организационните и на личните ценности, информира сътрудниците и дава възможност за обмен на идеи, като така осигурява приемственост. Тя е инструмент за управленчески контрол, който формира идентификация и самоидентификация чрез отговорите на въпроси от типа кой съм аз и какво е моето място в организацията и е мощно средство за възпитание и самовъзпитание. Тя е групообразуващ фактор, като едновременно с това служи за диференциация между отделните индивиди и групи.

По отношение на организациите за социална работа организационната култура внася еднообразие в смислите и моделите на поведение и е предпоставка за координация на съвместните усилия, като по този начин осъществява базисна регулативна функция. Детерминиращата ѝ роля се изразява при структурирането на организацията, тя има социализираща роля по отношение на персонала и комуникативна роля както вътре, така и извън организацията. Това е от огромно значение за всички организации за социална работа, тъй като съвременните за България условия те функционират в изключително сложна среда, породена от политически и икономически фактори, които правят дейността им комплицирана и динамична. В този контекст една „здрава“ организационна култура би облекчила тяхното функциониране по посока на: преодоляване на външния натиск върху организацията за социална работа; увеличаване на нейния интегритет в обществото; противопоставяне на

конкуренцията; облекчаване на приспособимостта към социалните процеси, протичащи в обществената среда; опазване на нейната стабилност и др.

Така както отделният човек, който се сблъсква със заплахи, несигурност и неопределеност, затвърждава още повече поведението, към което е привикнал, и организациите за социална работа често отговарят на предизвикателствата с още посилно затвърждаване на основните си организационни ценности

Всичко това поставя въпросът за нейното анализиране и изучаване, което е предмет на настоящата разработка.

Същност на организационната култура

Организационната култура представлява набор от традиции, ценности, символи, общи подходи и мироглед на членовете на една социална организация, които са издържали във времето. Това е своеобразната индивидуалност на организацията, която се проявява като отличие от всички останали организации.

Често организационната култура се сравнява с айсберг, защото най-важната част от нея е невидима и се намира под повърхността (норми, неписани правила, всеобщи убеждения, възгледи приети за даденост, ценности и др.)

Организационната култура следва да се разглежда през няколко характеристики, които се ценят най-вече във всяка социална организация:

- Лична инициатива;
- Готовност на служителя / работника да предприеме разумен риск;
- Целенасоченост на действията;
- Съгласуваност на действията;
- Осигуряване на свободно взаимодействие, помощ и поддръжка при общи действия;
- Набор от правила и инструкции прилагани за контрол и поведението на персонала;
- Степен на отъждествяване на всеки служител с организацията;
- Система от морални и материални възнаграждения;
- Готовност на служителите открито да изразяват своето мнение;
- Степен на взаимодействие в йерархията на организацията и др.
-

Оценявайки всяка организацията по тези характеристики може да се състави пълна картина на организационната култура в една социална организация.

Носителите на организационната култура са хората.

Организационната култура бива следните видове:

- явна – фиксирана е в документална форма – в правила, инструкции, норми и др.;
- неявна – отразена е в съзнанието на човека и се поддържа чрез традиции, вярвания, религиозни схващания и др.;
- екстровертна – обърната към външния свят, когато мисията се намира извън областта на самата организация;
- интровертна – обърната към самия себе си;

Целта на организационната култура се състои в това, да се помогне на хората по-продуктивно да работят и да получат удовлетворение от труда. Ако човек се намира в чужда нему организационна култура, то неговата дейност се ограничава, скована. И обратно – при съответствие на организационната култура в социалната организация на ценностните установки на човека, то тогава се активизира неговата дейност и съответно се увеличава и неговата ефективност.

Ценността на организационната култура се състои в това, че тя се явява **мотивиращ фактор** за членовете на всяка социална организация.

В този контекст, организационната култура изпълнява следните *функции*:

- *Охранителна* – създава бариери за нежелателни външни за организацията въздействия;
- *Интегрираща* – засилва социалната стабилност в организацията, т.е. играе ролята на „социално лепило“, което сплотява членовете на организацията, като същевременно създава стандарти на поведение;
- *Регулираща* – представлява средство, с помощта на което се формират и контролират целесъобразни форми на поведение и възприятия;
- *Адаптивна* – изразява се в чувство за съобщност на всички членове на организацията;
- *Ориентираща* – това е по-скоро културна функция; насочва дейността на организацията и нейните участници в необходимата за организацията посока;
- *Мотивационна* – усилва въвлечеността в делата на организацията и преданността към нея;
- *Имиджова* – формира определен имидж на организацията, който я отличава от всяка друга такава.

Нива на организационната култура:

1. *Артефакти*: Те са на повърхността, видими са за окото и представляват онези аспекти, които могат лесно да бъдат разпознати: език, технологии, продукти, физическа среда, стил на обличане, маниери, символи.

2. *Възприети ценности*: Те се намират отвъд артефактите и засягат съзнателни стратегии, идеологии, цели и философия. Те не са видими, но са съзнателни.

3. *Опорни възгледи и ценности*: Те съставят ядрото на фирмената култура и се отличават трудно, защото съществуват на подсъзнателно ниво. Въпреки това те са ключови, за да разберем защо нещата се случват по определен начин. Те се отнасят до средата, действителността, човешката природа, човешките действия, отношенията между хората и т.н.

Организационната култура е *ядрото на всяка ефективна организация*, която определя нагласите и поведението на служителите. Културата е пряко свързана с типа лидерство, който използва мениджърът на компанията, както и неговата способност да създаде подходящи за специфичната среда норми и правила. Тези процеси именно водят до повишаване на включеността на индивидите в компанията. Разбира се, в основата на организационната култура стоят и *груповите санкции* – те са не само необходими за една организация, но и желани от групата, тъй като иначе би настъпила деструктурираност, а това би попречило на поддържането на организационните ценности.

Типът организационна култура и типът лидерство влияят в посока интегриране на групата и индивида във всяка социална организация. Когато организационните ценности и норми са широко споделяни, разбирани и приемани, това засилва интеграцията на членовете на екипа.

Организационната култура в организациите за социална работа.

Организациите за социална работа са универсални, трайни социо-културни структури със съответни и адекватни функции и механизми (ценности, норми) за задоволяване на базисни и жизнено важни потребности на хората в едно общество. Те

са фактори за социализация и интеграция на човека в обществото, за адаптацията му към обществения начин на живот, както и форми на социален контрол върху индивидуалното и групово поведение.

Социалната мисия на организациите за социална работа в обществото е свързана със създаването на икономически и социалнокултурни предпоставки и условия за задоволяване на потребности на хората, без което е невъзможен техният обществен начин на живот. Базисните потребности във всяко общество са свързани с неговото собствено възпроизводство, с неговото функциониране развитие, с неговото съществуване.

Когато става въпрос за организационната култура в организациите за социална работа следва да се отграничат **атрибутите** на тази култура, а те са:

1. *Традициите и обичаите* – показва нивото на сътрудничество между служителите в организацията и между тях, и потребителите на социални услуги; изразява се в отпразнуването на общи, традиционни празници, отбелязването на важни годишнини в този общ колектив, рождени дни и т.н.
2. *Ценностите* – отразяват се в ценностните ориентации на служителите; какво поведение следва да се смята за допустимо и кое не, особено спрямо потребителите на социални услуги.
3. *Стилът на ръководство* – най-вече той може да бъде определен като авторитарен – еднолично, твърдо управление на социалната организация и демократичен – стил основан на спазване нормативната уредба на организацията при стремеж за плурализъм, постигане на консенсус и взаимно допитване и консултиране между различните йерархични нива в организацията;
4. *Символиката* – чрез нея се предават ценностите на организацията в социалната сфера на нейните членове, на потребителите на услуги и ш по-широк кръг от лица, които имат контакти с организацията;
5. *Деловия етикет* – придържане към определен тип облекло, точен график на работа, които следва да се изпълняват от всички.

Организационната култура на служителите от организацията в социалната сфера се характеризира с *три нива*:

1. *Фрагментарно ниво* – усвояване най-важните правила на организацията;
2. *Асоциирано ниво* – разбиране на нормите на дейността, с които човек се съгласява;
3. *Утвърдено ниво* - приемане на всички формални и неформални правила на организацията, чрез които човек се утвърждава като „свой”, а не като „чужд”.

Организационната култура в организациите за социална работа предполага:

- Приемане и одобрение на разнообразието и различието (по отношение на индивидуалната култура, произход и т.н. на работещите и потребителите на социални услуги);
- Отношение на приемане и правилно третиране на приноса на всеки рчлен на екипа;
- Гордост и ентузиазъм на работещия от организацията и работата, която е извършвана
- Равни възможности за всеки от екипа, за да реализира той своя пълен потенциал в рамките на организацията;

- Перфектна комуникация на ниво между всички по отношение на политиките и въпросите, и проблемите в организацията;
- Силно лидерство със силно чувство за добро управление, даване на необходими инструкции и указания, както и за целите и търсените резултати;
- Способност за съревнователност в областта на индустриалните иновации и обслужването на клиентите;
- По-ниски от обичайните нива на текучество (но когато това е постигнато чрез една здравословна организационна култура);
- Инвестиции в учене, обучения и знания за екипа.

С оглед динамиката, която се наблюдава в социалната сфера, следва да се има предвид, че същата динамика се отбелязва и в организационното поведение на организациите, свързани със социалната работа. Една от характерните черти на тази динамика е *необходимостта от иновации*, което предполага следната насоченост на организационното поведение:

- Сред екипа да съществува общоприета представа за бъдещето на социалната организация;
- Наличие на креативността и добро представяне, които стоят в основата на организационните ценности;
- Следене на промените и приспособяване към тях, което гарантира, че процесите, протичащи в социалната организация са насочени към задоволяване на потребностите на потребителите на социални услуги;
- Екипът да е отворен към промени и подкрепата за осъществяването на нови идеи;
- Зараждането и осъществяването на нови идеи и подобрения в организацията на работата и процесите в организацията да са сред обичайните ежедневни дейности на всички нива в организацията;
- Управленският състав да приема и се отнася към екипа като стратегически ресурс на организацията;
- Непрекъснатото развитие да стане висок приоритет както за организацията, така и за нейния екип;
- Разходите за развитие на човешките ресурси да се считат за инвестиция с възвръщаемост в средносрочен и дългосрочен план;
- Поддържане на „здравословна“ конкуренция между отделните служители и работните екипи, което да стимулира креативността и високите постижения в организацията;
- Наличие на разумен баланс между признанието на индивидуалните и колективни постижения;
- Поддържането на контакти и обменът на знания да се осъществява непрекъснато на всички нива в организацията.

В организациите за социална работа организационната култура следва да се изследва с оглед управленските ѝ аспекти.

Стъпка 1: Определяне на „Желаната Култура“ – културата, която най-ефективно ще допринесе за постигането на дългосрочни цели.

Стъпка 2: Идентифициране на настоящата култура – културата, която в действителност влияе на поведението на хората (която може да бъде или не напълно консистентна с желаната култура за организацията). Тази стъпка включва

събиране на данни от служителите на цялата организация за възприятието им за настоящата култура.

Стъпка 3: Идентифициране и анализиране на разликите между желаната и настоящата култура.

Стъпка 4: Разработване на План за управление на културата, който идентифицира Целите и Задачите за 1) запълване на разликите, открити в Стъпка 3; и 2) надграждане силните страни на културата.

Стъпка 5: Комуникиране на Плана за управление на културата в рамките на компанията. Това може да включва създаването и задържането на всички служители, които са отговорни за управлението на културата.

Стъпка 6: Редовно Следене на изпълнението спрямо плана и коригиране, когато е необходимо. Накратко, напредъкът по този план – като стратегически план на компанията – би трябвало да се преразглежда и да бъде официално актуализиран веднъж на тримесечие.

Синхронизиране на личната култура и ценности на работещите в социалната сфера с организационната култура и ценности на организациите за социална работа.

Ценностите, които има всеки служител в социалната сфера са в основата на мотивацията за работа. Те са израз на неговата организационна култура. Те помагат за взимането на всекидневните решения, както и за постигане на целите, дават и крайната оценка след постигане на целта на социалната организация.

Синхронът между организационните и личните цели и ценности на служителите може да бъде постигнат само тогава, когато има планиране на избора на цели на организационно ниво и йерархия на целите. В този смисъл ръководството на всяка организация за социална работа трябва ясно да дефинира мисията и каква е основната обща цел. Именно това изпълнява ролята на ориентир за служителите. Тъй като ценностната система на всеки се формира под действието на опит, образование и социално-икономическа среда, още при първоначалния подбор се избират служители с близка ценностна система до тази на организацията, за да се предотврати поставянето на недостижими цели, които да превишават възможностите на организацията и на човешкия ѝ ресурс, за да не се блокира мотивацията на служителите и стремежа към успех. За да се направи този избор, ръководството трябва да си отговори на въпроси като: "Кои са нашите потребители на социални услуги?" и "Какви потребности искаме да удовлетворим?"

За по-малките социални организации за социална работа е важно *създаване на ценности*, които са синхронизирани с индивидуалната ценностна система на личностите в екипа, доколкото за тези, от по-голям мащаб е важна комуникацията на ценностите и синхронизацията на подбора на кадри с тях.

Ценностите обединяват членовете на организацията за социална работа. Те ги приобщават към основните цели, задачи, средства, символи и престижни знаци. От това - какви ценности си споделят членовете на общността - в максимална степен може да се съди за културния и икономически характер на тази общност; за нейния стабилитет и за перспективността ѝ; за гъвкавостта, мобилността и "отвореността" ѝ към нововъведения, експерименти и реформи. Сформирането на дадена институция се характеризира с приемането на ценностите, т.е. избраните пътища, схващания и предпочитания, които обединяват идеите на екипа с характера на предприятието,

отличителните му цели, методи и роля. Този избор, който определя същността, често гласно не се оповестява и понякога до него се стига подсъзнателно. Лидерът на институцията е най-вече експерт по раз- пространението и защитата на ценностите.

Вникването в дейността на ефективните, дееспособните и преуспяващите организации за социална работа показва, че работещите в тях хора имат не само съзнание за стойността на своя труд (обществена значимост, културен резонанс и конкретно професионален престиж), но и качества като - енергичност, борбеност, всеотдайност, комуникабельност, евристичност, реалистичност, мечтателност и пр. Сред тях доминират **ценности равностойни с убедеността на членовете на организацията за социална работа**: че те са "най-добрите"; че и най-малката подробност в дейността им е важна; в значението на хората като личности; в превъзходното качество и обслужването на социалната услуга, която предоставят;

повечето от членовете на организацията трябва да бъдат новатори и в подразбиращата се обратна страна - готовност да се подкрепи неуспехът;

във важността на неформалността за поощряването на контактите и комуникациите и др.

Всеки мениджър на социална организация за социална работа следва да попита първо себе си, а после и хората от екипа: "Какво бих искал да постигна по специфичен начин? Защо бих искал да постигна тази цел? Как ще се чувствам емоционално, когато постигна целта си? Кое е най-ценното в тази цел? Кой са персоналните ресурси, които притежавам и ще вложа в постигането на целта?" това е необходимо защото: колкото по-обвързан на индивидуално ниво е един човек с целите на социалната организация за социална работа, колкото повече личен ресурс вложи в тях, толкова по-ценни стават те за него.

Ценностите не се създават във вакуум. За да се развият, е нужна комуникация, даване на автентичен пример. Именно *лидерът в организацията за социална работа* стои в основата на създаването на организационните ценности и култура. Той е този, който решава какъв инструмент да използва, за да поддържа ценностите, дали ще е подкрепяне на инициативата от страна на служителите или ще им осигурява емоционална подкрепа е въпрос на лидерски умения и качества, но при всички положения трябва да е съобразено с техните нужди. По-конкретни примери в това отношение: при подбор на персонал за работа в организацията за социална работа или в рамките на одит на човешките ресурси, какъвто се прави за някои партньори и клиенти, може да се използва инструмент за детектиране на ценностите на Ломингер. За обвързване на стратегията с визията, мисията, целите и комуникацията – балансираните карти на Нортън и Каплан за обвързването на целите с конкретни крайни резултати и стимулиране на участието на екипите – екипен коучинг за целепологане, една от най-търсените услуги в нашата практика. Дори една традиция като месечно събиране на екипа в извън работно време, може да се превърне в сериозна предпоставка за подкрепяне на организационните ценности. На последно място може да бъде поставен акцент върху нещо много важно – *комуникацията*. Тя има определени фактори, ресурси и събития в средата, но важна е тяхната интерпретацията от лидера и екипа, включването им по оптимален начин в стратегията и ежедневието на организацията за социална работа.

Пораждане на необходимост от промяна в организационната култура в организациите за социална работа

Организационната култура на организациите за социална работа има няколко характеристики като ориентация на целите, толериране на риска, толерантност към конфликт, начини на комуникация и т.н. Всяка една от тези характеристиките има параметри, според които може да наблюдават индикации, че организационната култура трябва и може да бъде променена. Ако една организация за социална работа е в процес на организационна промяна, тя ще трябва да промени и организационната си култура. Мениджър, който разчита на емоционалните компоненти на лидерството, ще преведе екипа и организацията през тази промяна много по-леко. Ако той стъпва само на написани правила и санкции, промяната ще е по-трудна и дълга във времето.

Навлизайки още по-дълбоко в областта на лидерството, давам конкретен пример с организацията за социална работа, където работя, в която мениджърът е трансформационен лидер, който създава такава организационна култура, в която вдъхновяването на екипа, мотивирането на отделната личност, преминавайки през нейната собствена ценностна система, зачитането на индивидуалното мнение и позиция, са водещи. В моята организация лидерът води с примера си, той е автентичен във всичко, което прави. С две думи, аз и екипът, в който работя, вече не сме в "walk the talk" (да говорим какво ще направим), а в "talk the walk" (говорим за това, което е вече направено, за предизвикателствата, през които е преминал екипът и целите, които е постигнал). Дори и след години в тази организация организационната култура ще поощрява трансформационното лидерство на мениджъра. На практика тя едновременно го създава и се базира на него, за да се развие. Фокусът при нас е поставен върху проактивността. *Организацията за социална работа, в която работя не отговаря реактивно на промените в пазара на социални услуги „ad hoc” модел, а сама провокира промяна в социалната сфера, в която оперира.*

Управление на организационната култура на организацията за социална работа

В организацията за социална работа, в която работя сме възприели идеята, че най-добрият начин да предскажеш бъдещето, е да го създадеш. В този контекст основен подход към управлението на организационната култура е т.нар. одит на човешките ресурси. Това е мощен инструмент за събиране, анализ и интерпретация на информация за работата и процесите в един екип. Резултатите от екипния одит включват актуалната ситуация в екипа, компанията и препоръки за развитие по 15 ключови фактора. Основните критерии на работа са конфиденциалност, обективност и устойчивост на резултатите във времето.

В тази връзка следва да се направи цялостна *Програма за развитие на човешките ресурси*, в която основни компоненти са: одит на човешките ресурси по 15 ключови фактора (ценности, цели, комуникационни процеси и т.н.). Всичко това, съпроводено с индивидуален коучинг на нашия мениджър за изграждане на визия и мисия на компанията, стратегическото планиране и развитие сканира средата и избор на инструменти, нужни за постигане на целите.

В посочената Програма следва да се очертаят организационният климат и среда в организацията за социална работа, които трябва да бъдат съобразени с нейните мисия, визия и стратегия. Едва когато този процес заработи в условията на социалната сфера, могат да бъдат постигнати и стратегическите цели. Климатът и средата са предпоставка

за човешкия фактор, за това дали най-важната и жива част от организацията за социална работа желае да бъде част "от" и да работи в посока "на". Когато климатът и средата са съобразени с хората, които работят в нея, тогава и желанието за принадлежност към точно тази организация се повишава.

Една от функциите на организационната културата е да интегрира. Така например добре изградена политика на организацията за интегриране на служителите подпомага развитието на организационната култура.

Като финал си позволявам да цитирам думите на Антъни Робинс „Хората просто имат слаби цели – цели, които не ги вдъхновяват. Поставянето на цели е първата стъпка от превръщането на невидимото във видимо.” В промяната е важно да сме ангажирани, да сме целенасочени и едновременно гъвкави в подхода.

Ритуалите в организацията за социална работа

Ритуалите в организацията за социална работа са от огромно значение за поддържането и развитието на организационния климат. Те напомнят на членовете им колко голяма е важността на организационните ценности и спомагат за възприемането на тези ценности. Разглеждайки най-общо типовете ритуали в трудовата среда на организациите за социална работа те може да се систематизират по следния начин:

Ритуалите при постъпването на работа включват обучаващ момент - запознаване на новоназначения с историята и традициите на организацията за социална работа, с главните ѝ ценности, с най-същественото в нейното управление.

Открояващите ритуали най-често имат за цел допълнително да подчертаят важността на едно или друго събитие от живота на организацията за социална работа и на нейните членове - чрез тържествени вечери, специални церемонии по награждаване и отличаване и пр.

Интегриращите ритуали са насочени към постигането на още по-голяма задружност между служителите на организацията за социална работа; по-доброто опознаване и по-пълноценното изграждане на организационния дух. Това е важно те сплотено да посрещат предизвикателствата на времето, да търсят новите пътища, издигат промяната и реформата в култ.

Ритуалите, свързани с отдиха и възстановяването, спомагат на хората, работещи в организациите за социална работа да отпочиват пълноценно, да възстановяват изразходваната енергия. Тук става въпрос не само за възможностите те да изпращат служителите си на почивни бази, курорти, санаториуми, но и за ергономичните критерии, прилагани при офис оборудването, за създаването на благоприятна и функционална работна среда и пр.

Ценностите, ритуалите и церемониите в организациите за социална работа са най-представителните гравивни компоненти на нейната култура, на стратегията ѝ. Без преувеличение може да се твърди, че такава от тях, която не е наясно със своите доминиращи ценности и няма изградена обредна система е в постоянна криза и винаги е на ръба на провала. Това е така, защото именно ценностите и ритуалите са метафората на предприемчивостта. Благодарение на тях се осмисля и придобива конкретни очертания всичко, което се върши в трудовата среда на организацията за социална работа. И колкото по-здрав доминиращите ценности са обвързани с индивидуалните нагласи, вярвания и схващания - толкова повече са шансовете пред нея да действа ефективно, целенасочено и гъвкаво.

Либерализмът в организационната култура на организациите за социална работа

Предимствата на модела на *организационната култура в организациите за социална работа с доминиращи либерални ценности могат да се обобщят поне в три групи:*

Първата включва системата от *вярвания, нагласи и очаквания спрямо самата работа*. Засиленият ѝ творчески характер, новите огромни възможности за селекция на подходите и средствата благодарение на авангардните информационни технологии и измененото статукво на служителя (при това - високо образован) позволяват да се изрази новото отношение към труда - действително като към върховна ценност, като към феномен в човешкия живот, като към приоритет № 1 в организацията.

Втората засяга *динамиката в междуличностните комуникации* във фирмената среда. Доминираща хоризонтална над вертикална структура на управление в организациите за социална работа; уважение и зачитане мнението на отделните служители; висока степен на упълномощаване и доверяване - това са някои от измеренията на либералния тип общуване между ръководители и подчинени, както и между отделните подчинени (равнопоставени) в организационната сфера: обстоятелства, които са благодатни за формирането и развиването на демократичен дух и др.

Третата група предимства кореспондира с *индивидуалните ценности* и то с онези от тях, които изграждат манталитет, самочувствие и самоувереност от съвсем нов порядък. Високата и непрекъснато усъвършенстваната компетентност, постоянната информираност за развитието на нещата и достижимостта на организационни цели, значимостта, която собственото "Аз" придобива за жизнеността и просперитета на организацията и др. черти и характеристики изразяват личностните, субективните интерпретации на либерализма в днешното управление на организациите за социална работа.

Свободолюбието и свободомислието, смелостта и полетът на мислите са красивата (но в никакъв случай не и декоративна) част от конгломерата либерални ценности в организационната култура на организациите за социална работа

Организационната култура във всяка организация за социална работа, анализирането на влиянието ѝ върху нейната резултатност и предизвикателствата при създаването на конструктивна корпоративна култура, според мен следва да има следните **насоки**:

1. Тя трябва да бъде постоянен процес, който да се прилага от ръководителите на всички нива в социалната сфера.

2. В дългосрочен период всяка организация за социална работа следва да определи своята философия по отношение на другите субекти (социални партньори), природата и целите на развитието си. По този критерий нейната политика може да се класифицира като:

- Политика спрямо външната среда (социални партньори и природната среда). Тя свързва организационната култура с нейните стратегическите цели и намерения, отразявайки и концептуалната ѝ ориентация (визия).
- Функционална политика, която е обвързана с целите на различните дейности, които реализира организацията за социална работа.

Организационната култура на организацията за социална работа в определена степен следва да определя общата ѝ политика към външната среда на базата на

приоритетите в отношенията: поведение, ориентирано към съгласие - адаптивно поведение); поведение, ориентирано към успех - ориентирано към възможностите; социална отговорност - отношение към останалите социални партньори).

Организационната култура в организацията за социална работа следва да отразява:

- визията и философията на компанията - как се постигат целите;
- какви са стиловете на управление;
- как се вземат решенията;
- как се решават проблемите;
- каква е комуникацията;
- какво се счита за нормално/правилно;
- какво се цени и възнаграждава;
- какво е необходимо, за да се оцелее в организацията.

Според мен, само при изпълнението на тези критерии организационната култура, изградена в организациите за социална работа ще служи на високите хуманистични цели, които стоят пред социална сфера и на обществото като цяло.

REFERENCES

1. **Angelov, A., 2002:** Ангелов, А., Организационно поведение, София, 2002
2. **Paunov, M., Paunova, M., Paunov, A., 2013:** Паунов, М., Паунова, М., Паунов, А., Организационна култура, София, 2013
3. **Markov, K., 2014:** Марков, К., Психология, организация, управление, Велико Търново, 2014
4. **Panaiotov, D., 2014:** Панайотов, Д., Организационното поведение – Новите парадигми за човешкото развитие, София, 2014
5. **Simeonova, S., 2011:** Симеонова, С., Ръководство и култура в организациите за социална работа, София, 2011
6. **Stefanov, N., 2007:** Стефанов, Н., Организационна култура и човешки капитал, София, 2007
7. **Deal, T., Kennedy, A., 1982:** Corporate Culture. New York: AddisonWesley, 1982
8. **Deal, T., Kennedy, 2000:** The New Corporate Culture. Revitalizing the workplace after the downsizing, mergers and reengineering. London: Texere, 2000
9. **Kreitner, R., Kinicki, A., 1989:** Organizational behavior. IRWIN, Boston, 1989
10. **Cameron, K., Ettington, D., 1998:** The Conceptual Foundations of Organizational Culture. Higher Education: Handbook of Theory and Research, New York: Agathon, 1998
11. **Costley, D.L., Todd, R., 1987:** Human relations in organizations. West publishing company. New York, 1987