



ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА ВЪРХУ СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ

докторант Цветелина Иванова¹

Стопанска академия „Димитър. А. Ценов“ – Свищов

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON STRATEGIC MANAGEMENT

PhD student Tsvetelina Ivanova

D. A. Tsenov Academy of Economics - Svishtov

Анотация: В настоящия доклад ще бъдат разгледани функциите на организационната култура и тяхното влияние върху стратегическото управление с цел постигането на целите на фирмата. Ще бъдат изложени основните и допълващи функции, разглеждани в икономическата литература.

Концепцията и значението на организационната култура отдавна е един от главните въпроси в академичните изследвания и образование, както за организационната теория, и за управленската практика. Значението на концепцията на организационната култура в хоризонта на организационния живот е една от главните причини за осъзнаване на ролята на организационната култура в управлението.

Организационната култура е изследвана чрез въпросник, създаден по модела на D. Denison, според който организационната култура зависи от четири основни сфери - привързаност, последователност/устойчивост, адаптивност и мисия; всяка сфера се измерва чрез три индикатора.

Ключови думи: организационна култура, функции на организационната култура, стратегическо управление.

Abstract: In addition, the functions of organizational culture and their impact on strategic management will be examined. The functions that are in the economic literature will be added and supplemented.

The concept and importance of organizational culture is attributable only to the main issues in academic research and education as well as to organizational theory and management practice. The importance of the concept of organizational culture in the horizon of organizational life is one of the main reasons for recognizing the role of organizational culture in governance.

The organizational culture was issued through a questionnaire based on the model of D. Denison, in accordance with this organizational culture, which depends on four main areas - succession, consistency, sustainability and mission; each sphere is measured by three indicators.

Key words: organizational culture, functions of organizational culture, strategic management.

¹ Докт. Цветелина Иванова, Стопанска академия „Д. А. Ценов“, гр. Свищов, тел.: 0885 004248, e-mail: tsvetelina.krasimirova@abv.bg

В съвременния свят като съставна част за успеха на една организация е набора от решения и действия по формулирането и внедряването на стратегия за управление на персонала и постигане на фирмените цели. Неизменна част от концепциите на модерното управление на всички бизнес организации, независимо от техния размер и предмет на дейност, е стратегическото управление на човешките ресурси.

В настоящата разработка ще бъде представена теоретична обосновка за връзката между стратегическото управление на човешките ресурси и организационната култура, разгледана чрез модела на Д. Денисон.

1. Същност на стратегическото управление

Стратегическото управление [1] на човешките ресурси се разглежда като подход към справянето с дългосрочните човешки проблеми, като част от задачата на стратегическото управление на бизнеса. То покрива макроорганизационни проблеми, свързани със структурата и културата, организационната ефективност и изпълнение, намирането на съответствие между ресурсите и бъдещите бизнес изисквания и управлението на промяната.

Като цяло управлението на човешките ресурси адресира всички основни въпроси, свързани с хората, които влияят или са повлияни от стратегическите планове на организацията, и осигурява „дневен ред“ за промяна, задаващ намеренията как тези въпроси ще бъдат решени.

Уокър [2] определя стратегическото управление на човешките ресурси като „средство за „подравняване“ на управлението на човешките ресурси със стратегическото съдържание на бизнеса“, а Боксъл [3, 32-35] изразява становището, че „критичните интереси на управлението на човешките ресурси са интегрирани в стратегическото управление на всеки бизнес“.

Според Д. Шопов и М. Атанасова [4, 17]: „Управлението на персонала се отъждествява с дейностите на ръководителя по възлагане на задачи на своите подчинени и организиране на техните индивидуални или групови дейности, ползвайки не административно-командни методи, а мотивационна техника“.

Целта на стратегическото управление е изразена от Кантър [5], която е убедена, че „Силните лидери формулират посоката и спасяват организацията от промяна поради отклонение от курса... Те имат визия за бъдещето, която им позволява да виждат по-ясно какви стъпки да предприемат, стъпвайки на днешните възможности и силни страни.“

2. Организационна култура (ОК)

Организацията е съвкупност от хора, обединени от обща цел, които зависят един от друг и си взаимодействат в процеса на работата. [6, 3-6] Дейността им подлежи на регламентиране и е в съответствие с действащите правни норми, процедури и правила. Анализирайки съвременни теории, свързани с изучаване на организационната култура може да твърди, че в дефинициите, които се дават се поставя акцент върху пасивната или активната роля на ОК. В първият случай, тя е по-скоро описание на определено поведение, а във втория – тя регистрира желаните промени в организационното поведение.

Организационната култура е „колективно програмиране на съзнанието, начинът, по който се вършат нещата“ [7, 61-67]. Тя е система от убеждения и ценности, открити, установени и развити от дадена група в процеса на справянето ѝ с проблемите на външната адаптация и вътрешната ѝ интеграция и приети като валидни от всички



членове на организацията за коректен начин да се възприемат и разрешават тези проблеми.

Мениджмънтът е процес на интегриране на средствата и задачите за постигане на определени организационни цели. Реализира се чрез изпълнение на четири основни функции – планиране, организиране, ръководство и контрол. Отличителна характеристика на мениджмънта е правото за вземане на управленски решения, което засяга и включва всички управленски функции. В този смисъл правото за вземане на решения, свързани с организационното развитие, е присъщата характеристика, отличаваща мениджърите от останалите сътрудници. [8, 62-69]

В крайна сметка може да се обобщи, че в хода на своето развитие организациите, освен че се разрастват като мащаби и размер на дейността, засилват и установената си ОК.

3. Функции на организационната култура

При изясняване на ролята на ОК обикновено акцентът се поставя върху функциите, които тя изпълнява вътре в организацията. Извеждат се конкретни функции, чрез които тя допринася както за ефективността на организацията, така и за индивидуалното изпълнение. [9, 61-70]

Според Е. Шайн [10] ОК има две основни функции: външната адаптация и вътрешната интеграция. Този подход за разбиране на значимостта на ОК е перспективен, тъй като разглежда взаимодействието между двата основни аспекта на съществуването на организацията. Тя би оцеляла в динамично променящата се среда, ако се адаптира по подходящ начин и същевременно запази вътрешната си стабилност. Именно поради това предназначението на ОК е да съчетае тези две тенденции и да осигури жизненост, дълготрайност и ефективност на организацията.

С. Джонев [11] извежда следните значими функции и значения на ОК. Тя 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.

Ц. Давидков [12] извежда функции, като ги разглежда в тяхната противоположност – от една страна представя положителното въздействие на културата, а от друга – вероятността за отрицателни последствия от неефективната култура. Наред с мотивиращата, културата може да има и демотивираща роля, особено за новопостъпилите. Културата осигурява обмена на информация и ориентира хората относно това, което се очаква от тях, но при неясни и противоречиви очаквания може да ги дезориентира. Организиращата функция на културата се състои в това, че чрез нея се разпределят задачите и се постига координация в процеса на работа, но ако координацията е лоша, то настъпва дезорганизация.

4. Модел на Денисън [13], [14]

Моделът на Денисън е отражение на тенденцията за необходимостта от адаптация на компанията спрямо изискванията на окръжаващата я среда, с цел не само оцеляване, но и придобиване на конкурентно предимство, както и на двулуката същност на конструкта на корпоративната култура – едновременно да бъде основан на стабилността и ориентиран към промяната.

Авторите създават модела с презумпцията на съществуващите предизвикателства пред управлението на компаниите за създаване на теории, които да бъдат приложими в по-широк мащаб, като същевременно отразяват локалните характеристики и представяват реално приложими инструменти в конкретен организационен контекст.

Фокуси към вътрешноорганизационната среда с акцент на свободата и гибилността:

Интеграция (Involvement) В компаниите от този тип се акцентира на човешкия фактор, на свободата за развитие и израстване на служителите. Насърчава се екипният принцип на работа. Членовете на организацията са отдадени на работата си. Служителите от всички нива имат усещането за съпричастност при вземането на организационните решения, което създава у тях чувството, че работата им е директно свързана с организационните цели. Същността на организации от този тип е на неформална, доброволна система с имплицитен контрол.

Индекси:

- Овластяване (Empowerment);
- Екипност (Team Orientation);
- Кариерно развитие (Capability Development).

Фокусирани към външноорганизационната среда с акцент на гибилността и свободата:

Адаптивна (Adaptability) Адаптивните организации могат да трансформират изискванията на заобикалящата ги среда в действия. Поемат риск, не се страхуват от грешките, а се учат от тях. В този тип организации е налице възможността за реализиране на промяна. В тях се ценят високо клиентите, създават се системи от ценности и норми, които подпомагат организацията в улавянето и разбирането на сигналите на заобикалящата среда и по този начин се повишават възможностите за оцеляване и развитие.

Индекси:

- Генериране на промяна (Creating Change);
- Фокус към клиентите (Customer Focus);
- Учещата организация (Organizational Learning).

Вътрешноорганизационно фокусирани с акцент на стабилността и контрола:

Последователност (Consistency) Такъв тип организации се базират на консенсуса. Организационните процеси при тях са добре координирани и в силна интегративна връзка помежду си. Залагат на системата за имплицитен контрол. Служителите са силно отдадени на работата си, издигането в служебната йерархия става „отвътре“. Последователността и вътрешната интеграция са основните ресурси за успеха на тези организации.

Индекси:

- Основните ценности (Core Values);
- Съгласие (Agreement);
- Координация и интеграция (Coordination and Integration).

Външноорганизационно фокусирани с акцент на стабилността и контрола:

Усетът за мисия (Mission) в комбинация с осъществявания в организацията контрол могат да бъдат много успешни. Успешните организации имат ясна визия за бъдещото си развитие чрез поставените цели и стратегии за достигането им. Възможността на членовете на екипа да се идентифицират с мисията на компанията допринася за отдадеността към целите на организацията за бъдещото й развитие.



Индекси:

- Стратегическа посока и намерения (Strategic Direction and Intent);
- Цели и задачи (Goals and Objectives);
- Визия (Vision).

Моделът на Денисън и др. е създаден за измерване на връзката между корпоративната култура и конкурентоспособността на компаниите, но същевременно предства и възможността за откриване на общи характеристики на корпоративната култура между фирми с различна географска локация и може да послужи за основа на създаване на глобален модел на корпоративната култура, като остава презумпцията за отчитане конкретните изражения на тези характеристики в различните условия, обусловени от националната култура. Според Денисън и др., мултинационалните компании са най-силно предразположени към създаването и възприемането на глобален модел на корпоративна култура.

5. Влияние на ОК върху стратегическото УЧР

5.1. Влияние на ОК върху структурирането на служителите в работни звена и отдели

Ефективната организация обикновено изгражда силна култура. Понякога тя е толкова безкомпромисно функционираща, че служителите имат само две възможности: или я приемат и се адаптират към нея, или напускат, защото тя ги „изхвърля извън борда“ на организационния живот. Интересен пример за връзката между ОК и проектирането на работните места откриваме при промяна, осъществена в модела на управление на завод на General Motors⁴. Управлението на завода се поема от японски мениджъри и те прилагат редица промени в модела на управление на ОК. Ето една от промените: „...вътрешната номенклатура е сведена от 150 до 6 служебни характеристики, като на всеки служител и работник е позволено сам да си определи наименованието на собствената длъжност, както и да си го изпише върху визитна картичка...“ [14, 31].

5.2. Влияние на ОК върху търсенето, подбора и наемането на персонал

Наемането на персонал предоставя интересен пример за това как различните култури сами се затвърждават и самовъзпроизвеждат. Една силна култура привлича хора с подобни ценности и идентичен начин на възприемане на организационната реалност; същата култура отблъсква хора, които не могат да се впишат и адаптират към нея.

5.3. Влияние на ОК върху мотивацията за труд, възнаграждението и повишението на служителите

ОК оказва изключително голямо влияние върху начина, по който се заплаща труда на служителите и практиките за повишаване. Изследвания в тази област установяват следното фундаментално правило: неудовлетвореността на служителите се подхранва „...най-силно от сравнението с другите членове на екипа, на второ място от сравнение с други хора в организацията и на последно място от сравнение с хора извън организацията“ [15, 48]. Когато става дума за мотивация, заплащане, повишение и получаване на бонуси, организацията печели от откритото и честно отношение към всеки един от служителите.

5.4. Влияние на ОК върху управление на трудовото представяне на служителите

Като правило в организациите с добре функционираща ОК трудът на служителите се оценява по-комплексно и се разбира като процес на управление на трудовото представяне. Характерно за този процес е следното: непрекъснат диалог; периодично провеждане на гъвкав преглед на извършената работа; използват се предимно качест-

вени (а не толкова количествени) оценки; акцентът е върху измерване постигането на целите и характеризиране на трудовото поведение; процесът се осъществява от непосредствените ръководители; използва се минимум документация.

5.5. Влияние на ОК върху задържането на персонала

Едно наскоро проведено проучване на консултантската компания „Делойт“ [16] сочи, че все повече организации са с висок риск от напускане на служителите и това налага търсене на нови начини за ангажиране на хората. Една възможност е свързана с развитие на ОК. Силната култура може да окаже положителен ефект върху задържането на нужните служители.

5.6. Влияние на ОК върху условията на труд на служителите

За да бъде действена ОК, важно условие е работната среда да съответства на организационните ценности и разбирания. Понякога една промяна на отворено офис пространство, отделянето на територия, на която служителите да могат да се срещат „неформално“, определянето на специални стаи за непредвидени срещи и т.н. могат да се окажат изключително мотивиращи за служителите.

Доброто съгласуване между основните елементи и характеристики на ОК и УЧР може да осигури успех при функционирането на организацията. Какво можем да научим от английската организация „Диджитал“ (табл. № 1)? [17, 160-161] Като пример за горе изложеното можем да посочим.

*Таблица № 1
Връзка между „предположения-ценности-желани норми“
в организационната култура на „Диджитал“*

Предположения	Ценности	Желани норми
Хората са важни	Грижа – за служителите, клиентите, други заинтересовани страни, обществото	Всички служители трябва: - да третират хората справедливо - да уважават правата на другите - да уважават различията у другите
Доверието е основата на качествените отношения	Честност	Всички служители трябва: - да бъдат честни с хората - да обещават само това, което могат да изпълнят - да бъдат откровени, открити и верни
Рентабилността е необходима за съществуването	Печалба	Всички служители трябва: - да разбират и споделят необходимостта от печалба - да разбират как тяхната работа спомага за рентабилността
Качеството е нашето конкурентно предимство	Качество	Всички служители трябва: - да произвеждат качествени резултати - да ценят качествено изпълнение, повече от формалните назначения, старшинството и символите на статута - да наемат най-квалифицираните хора - да изискват и възнаграждават превъзходството



Предположения	Ценности	Желани норми
Успехът зависи от гъвкавостта и отзоваването към външната среда	Открити комуникации Простота	Всички служители трябва: - да споделят всичката значима информация с подходящите хора - да бъдат директни, да казват това, което мислят - да имат ясни работни цели и регулярни измерители Мениджърите и надзирателите трябва: - да бъдат достъпни, да се вслушват и помагат на служителите в свързаните с работата проблеми - да споделят информация в колектива и по организационните канали - да осигуряват работеща обратна връзка, както положителна, така и отрицателна - да избягват препокриване на работните цели
Хората работят най-добре, когато те са „господари” на своята работа	Поемане на отговорност	Всички служители трябва: - да поемат отговорност за тяхната собствена работа - да предприемат инициатива - да защитават това, в което те са убедени, че е право Мениджърите и надзирателите трябва: - да делегират правомощия - да осигуряват възможности за индивидуален и колективен принос - да окуражават и възнаграждават инициативата - да държат служителите отговорни за веднъж приетите предложения
Винаги има какво повече да се научи и направи	Продължаващо обучение и развитие	Всички служители трябва: - да се стремят към усъвършенстване - да търсят възможности за развитие Мениджърите и надзирателите трябва: - да осигуряват предизвикателства за служителите - да осигуряват възможности за обучение - да толерират грешките, които произтичат като част от обучението и поемането на риск
Успяват най-добрите идеи	Конкуренция	Всички служители трябва: - да се предизвикват и конфронтират един друг за постигане на позитивни резултати - да поемат риска, който идва с представянето на нови и различни идеи - да борят с предложенията, а не помежду си

**Юбилейна международна конференция Съвременни управленски практики X
СВЪРЗАНОСТ И РЕГИОНАЛНО ПАРТНЬОРСТВО – 2019**

Предположения	Ценности	Желани норми
		Мениджърите и надзирателите трябва: - да насърчават иновациите, творчеството и поемането на риск - да правят конфликтите продуктивни
Нито един не може да знае или да прави всичко сам	Сътрудничество Екипност	Всички служители трябва: - да търсят и предлагат помощ и подкрепа - да работят в екип - да приемат модификации в техните идеи - да действат в интерес на фирмата Мениджърите и надзирателите трябва: - да създават климат за екипна работа и сътрудничество

От изложението за връзката между фирмени ценности и норми, които управлението на фирмата следва на налага в своята ежедневна практика, става ясно, че е необходим баланс между отделните ценности, а също така и, че ценностите изискват и водят до взаимозависими норми на индивидуално и групово поведение.

Използвана литература:

1. Костова, С. Стратегическо управление на човешките ресурси. София, 2014.
2. Walker, J. W. Human Resource Strategy. New York: McGraw-Hill, 1992.
3. Boxall, P. Placing HR strategy at the heart of the business. Personnel Management, 1994.
4. Шопов, Д., М. Атанасова. Управление на човешките ресурси. София, 1998.
5. Kanter, R. M. The Change Master. London: Allen & Unwin. 1984.
6. Емилова, И. Концептуален модел за управление на организационната култура в сферата на социалните дейности. Електронно списание Диалог, бр. 1, 2012.
7. Паунов М. Организационно поведение. София, 2001.
8. Минков, И. Управление на фирмената култура, Варна.
9. Илиева, С. Организационна култура: Същност. Функции и промяна, София, 2007.
10. Schein, E. Organizational Culture and Leadership, CA, 1990.
11. Джонев, С. Кризите на преуспяващите фирми, София, 2004.
12. Давидков, Ц. Управление на организациите, София, 2005.
13. <http://ww.denisonconsulting.com> (10.05.2019)
14. Димитрова, Я. Корпоративната култура като конкурентно предимство, С. 2012 г.
15. Камерън, К., Куин, Р. Диагностика и промяна на организационната култура. София, 2012.
16. Пийлинг, Н. Брилянтният мениджър – онова, което знаят, правят и казват най-добрите мениджъри. София, 2006.
17. <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capitaltrends.html> (10.05.2019)
18. Brown, A. D. Organizational Culture. London: Pitman Publ., 1995.