

ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА – ОСНОВЕН ФАКТОР ЗА ФОРМИРАНЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ НА ФИРМЕНАТА СТРАТЕГИЯ

Изследването е посветено на ролята и мястото на организационната култура в процеса на стратегическо управление на фирмата. Върху основата на теоретичен анализ на същността и особеностите на културата в организацията са изведени нейните съдържателни характеристики, в т.ч. елементи, функции, задачи и др. Диагностицира е влиянието, което оказват чертите на установената култура върху процеса на стратегическо планиране във фирмата. Разглежда се и обратната взаимовръзка – необходимостта от приспособяване на културата към изискванията на избраната конкурентна стратегия. Очертани са ключовите характеристики на организационната култура, необходими за постигане на пазарен успех в съвременните условия на конкуренция.

JEL: M14, L10

В съвременните условия на управление на организациите се очертава ярка тенденция на ориентация към хората, която може дори да се определи като „хуманизация на бизнеса“. В този контекст, съвсем логично се наблюдава постепенна промяна на мениджърските разбирания за персонала от „работна сила“ към „човешки ресурс“, който има своите емоционални, интелектуални и други потребности. Важна роля в тези процеси, според множество изследователи, се пада на организационната култура, разглеждана като управленска променлива с огромен потенциал за мотивация на сътрудниците и насочване на поведението им в правилната посока. Нещо повече, все повече се затвърждава позицията, че целенасоченото управление на културата е мощен инструмент в ръцете на мениджмънта за изграждане на висока конкурентоспособност на организацията в дългосрочен план. Във връзка с това все по-голяма практическа значимост придобива въпроса за съответствието между установената култура и характера на възприетата конкурентна стратегия. Много автори смятат, че един от основните проблеми пред успешното изпълнение на стратегиите и ефективното функциониране на компаниите се крие в съпротивлението, оказвано от сътрудниците спрямо желаните от ръководителите промени. С оглед на това възниква потребността

¹ Илиан Иванов Минков е главен асистент д-р в катедра „Икономика и управление на индустрията“ на Икономически Университет – Варна. Адрес: Икономически университет – Варна, бул. „Княз Борис I“ № 77; Тел. 052/ 660 448; GSM: 0888 288 464; E-mail: ilian_minkov@abv.bg.

от по-конкретно изясняване на причините, водещи до стратегическото съпротивление и възможностите за неговото преодоляване. Оттук, според нас, произтича необходимостта от детайлно разглеждане на взаимната връзка и влияние между организационната култура и фирмената стратегия. В този смисъл, предмет на изследване в студията е организационната култура, като фактор с дългосрочна проекция върху потенциала на фирмите и способността им да постигат поставените цели.

Обект на изследване са организациите от стопанския сектор, в които, въпреки значителното културно разнообразие, породено от различията в тяхната големина, характера на осъществяваната дейност, спецификата на пазара и потребителите и други, могат да се разкрият и очертаят някои общи тенденции по отношение на влиянието на културата върху стратегическото им развитие.

Целта на разработката е, на основата на теоретичен анализ на същността и особеностите на организационната култура и мястото ѝ в процеса на стратегическо управление на фирмата, да се обоснове нейната роля за формиране и реализация на стратегията и придобиване на дългосрочни конкурентни предимства на пазара.

Тази цел може да се конкретизира в следните основни задачи:

1. Да се изведат основните съдържателни характеристики на организационната култура, като фактор с нарастваща значимост в управлението на фирмите.
2. Да се диагностицира ролята на културата за формиране на конкурентната стратегия на организацията.
3. Да се обоснове необходимостта от приспособяване на културата към стратегията, с оглед дългосрочното оцеляване и развитие на фирмата.
4. Да се очертаят характеристиките на организационната култура, необходими за ефективно функциониране на компаниите в условията на съвременната динамична пазарна среда.

В съответствие с поставената цел, изследването е обособено в две логически свързани структурни части. В първата, на базата на теоретичен анализ, се разкриват същността и особеностите на организационната култура, в т.ч. елементи, функции, субкултури и др. Във втората част се изследват взаимовръзките и зависимостите, съществуващи между културата и стратегията на фирмата, през призмата на целта за постигане на дългосрочни устойчиви конкурентни предимства на пазара.

1. Теоретични основи на организационната култура

Значителен брой изследвания на стопанската практика през последните години ясно показват нарастващото значение за пазарния успех на фирмите на фактора „организационна култура”.² Според мнозина автори сега тя е важно средство за управление на персонала, а някои дори я определят като „социална тоталност”³, тъй като обхваща цялостната дейност на организацията. Въпреки това, съществуват големи различия между отделните автори по отношение на същността и обхвата на това понятие (табл. 1).

В дефинициите на тези и други автори могат да се забележат някои тенденции по отношение отправната точка на анализ на организационната култура. Така една група от изследователи (Е. Захариев, О. Хотяшева, Deshpande/Webster⁴, D. Stewart⁵ и др.) акцентират върху „инструменталният” аспект на културата, фокусирайки се върху организационните политики, правилата за всекидневно поведение, системата на възнаграждение, йерархичните отношения и др. По този начин те поставят знак за равенство между културата и организационния климат, доколкото последният отразява именно влиянието на компанията върху мотивацията и поведението на служителите. Други автори (L. Digman⁶, А. Тромпенаарс⁷, Л. Гормън и др.) изместват фокуса към по-дълбочинните вярвания, убеждения и предположения, като подсъзнателен двигател на индивидуалното и груповото поведение в организацията. Според тях, именно обвързаността на културата с тези дълбоки предпоставки правят управлението ѝ изключително трудно, дори невъзможно. Трета група (А. Петигрю, К. Тодоров⁸, Л. Карташова, С. Флоров и др.) извеждат на преден план ценностите, утвърдени от ръководството и споделяни от фирмените сътрудници, във връзка с предпочитаните начини на действие и ежедневно функциониране на организацията. Те смятат, че важните за фирмата ценности определят нормите на поведение на хората вътре в нея и спрямо външни за нея субекти.

² В студията понятието „организационна култура” се използва като обобщаващо за културата на стопанските организации. В този смисъл то включва по-тесните понятия „фирмена култура” и „корпоративна култура”. В разработката извън обекта на изследване остават нестопанските организации, поради спецификата и различията на целите им в сравнение с фирмите.

³ Пачев, Т. Управление на човешките ресурси във фирмата. С., 2005, с. 278.

⁴ Deshpande, R., J. Farley, E. Webster. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. – Journal of marketing, N 57, 1993, p. 23.

⁵ Stewart, D. Growing The Corporate Culture, www.realsci.com.

⁶ Digman, L. Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases, Texas, 1986, p. 61-62.

⁷ Търнър, У., А. Тромпенаарс. Седемте Култури на Капитализма. С., 1994, с. 8-10.

⁸ Тодоров, К. Стратегическо управление в малките и средните фирми „НЕКСТ”, С., 1997, с. 156.

Таблица 1

Дефиниции на организационната култура

Автор	Дефиниция
Дж. Шермерорн, Дж. Хънт и др. ⁹	Системата от общи действия, ценности и убеждения, които се развиват в организацията, и от които членовете ѝ се ръководят в своето поведение.
Л. Карташова ¹⁰	Възприемането на една организация от нейните членове, системата от всеобщо мнение и ценности, които я отличават от останалите.
Н. Джорджиадис ¹¹	Система от ценности (какво е важно) и убеждения (как стават нещата), които взаимодействат с хората на компанията, организационните структури и контролната система, за да произведат норми на поведение (начинът, по който правим нещата тук)
С. Флоров ¹²	Съвкупност от идеи, корпоративни ценности и норми на поведение, присъщи само на дадена организация и формиращи се в хода на съвместната дейност за постигане на общите цели.
Л. Гормън ¹³	Сума от общото или споделеното познание на дадена група хора, което развива способността ѝ да оцелее при обстоятелствата на обкръжаващата я среда и да извършва своите вътрешни действия.
А. Петигрю ¹⁴	Системата на общите и колективно възприети значения, валидни за дадена група към определен момент – източник на символите, езика, идеологията, вярванията, ритуалите и митовете в организацията.
Е. Шайн ¹⁵	Съвкупността от основни предпоставки, които дадена група изобретява, открива или развива, учейки се да се справя с проблемите на външна адаптация и вътрешна интеграция и по този начин да се преподава на новите членове като правилен начин на действие, мислене и чувство по отношение на тези проблеми.
Р. Каплан и Д. Нортън ¹⁶	Преобладаващите отношения и типове поведение, характеризиращи дейността на дадена група или организация
Е. Захариев ¹⁷	Съзнателно създаден изкуствен механизъм от взаимно свързани принципи, норми и правила на организационно поведение за системно и целенасочено въздействие и регулиране пълноценното използване на вътрешните сили на организацията с оглед поощряване реализацията на целите, стоящи пред нея.
О. М. Хотяшева ¹⁸	Общите правила на поведение, езика на общуване, идеологията на бизнеса, стандартите за качество, моделите на социален етикет, обичаите и ритуалите на отношение между колегите, субординацията, предпочитанията, т.е. всичко, което определя „съответстващото“ поведение на всеки индивид в компанията

⁹ Шермерорн, Дж., Дж. Хънт и др. Организационное поведение. ПИТЕР, 2006, с. 259.

¹⁰ Карташова, Л. Организационное поведение. Инфра-М, Москва, 2005, с. 121.

¹¹ Армстронг, М. Управление на човешките ресурси. „Делфинпрес“, 1993, с. 25.

¹² Флоров, С. Социология организации, Москва, 2001, с. 123.

¹³ Гормън, Л. Какво е значението на фирмената култура за практикуващия мениджър – В: Тодоров, К. Фирмена култура и фирмено поведение. „Век 22“, С., 1992, с. 9.

¹⁴ Pettigrew, A. On Studying Organizational Cultures. – Administrative Science Quarterly, N 24, 1979, p. 574 -576.

¹⁵ Паунов, М. Организационна култура. С., 1996, с. 18.

¹⁶ Каплан, Р., Д. Нортън. Стратегически карти: как да превърнем нематериалните активи в осезаеми резултати. Класика и стил, С., 2006, с. 291.

¹⁷ Каменов, К., Е. Захариев. Организационно поведение. Свищов, 1998, с. 195.

¹⁸ Хотяшева, О. М. Иновационный менеджмент, Питер, 2007, с. 170.

На основата на разгледаните позиции може да се обобщи, че културата в организацията съществува на три равнища¹⁹, които всъщност формират различни по дълбочина културни „пластове“.

На **първото**, най-дълбочинно равнище се намират приетите за даденост основни допускания. Това са аспектите на организационния живот, които хората много трудно могат да идентифицират и обяснят. Те представят колективния опит на членовете на компанията, който ѝ помага да функционира ефективно. Допусканията са свързани с организационната парадигма.²⁰

Второто ниво обхваща ценностната област. Това са значимите приоритети за организацията, чрез които ръководството подтиква и мотивира действията на членовете на фирмата (например отношение към клиенти, качество, творчество, развитие и др.). Много често те могат да бъдат открити и като писмени изявления в мисията и стратегията или оформени като фирмен ценностен кодекс.

На **трето равнище** се намира наблюдаемата култура, която някои автори²¹ наричат „културна мрежа“. Тя представлява съвкупността от всички видими компоненти на културата, в т.ч. символи, истории, ритуали, церемонии, системи за контрол, организационни структури, йерархия на властта и др. Тази култура е външен израз на допусканията и ценностите на организацията.

Съвкупността от такива равнища формира цялостния облик на организационната култура. В същото време може да се твърди, че дълбоките културни пластове, стоящи в основата на поведението на хората са изключително трудни за диагностициране и анализиране, което затруднява управлението на културата.

На основата на казаното дотук за същността на организационната култура, ние се придържаме към дефиницията, дадена от американският професор Едгар Шайн. Според него културата е „съвкупността от основни предпоставки, които дадена група изобретява, открива или развива, учейки се да се справя с проблемите на външна адаптация и вътрешна интеграция и по този начин да се преподава на новите членове като правилен начин на действие, мислене и чувство по отношение на тези проблеми“.²² Ключовият момент в дефиницията е, че тя се разглежда като самообучаваща се динамична система, която спомага за оцеляването и развитието на организацията. Във връзка с това смятаме, че **основните задачи** на организационната култура, стоящи в основата на нейните функции, са да осигури външна адаптация на компанията към

¹⁹ Тази позиция се подкрепя от Е. Шайн, Дж. Шермерорн и други автори.

²⁰ Johnson, G., C. Scoles, R. Whittington. Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall, 2006, p. 200.

²¹ Пак там, с. 201.

²² Паунов, М. Цит. съч. с. 18.

изменящите се характеристики на външната среда и вътрешна интеграция между съставните ѝ елементи.

Външната адаптация включва необходимостта от постигане целите на фирмата, както и воденето на организационните дела спрямо външни за нея лица. Осигуряването на външна адаптация чрез организационната култура изисква от ръководителите да определят: задачите, които трябва да се решат; методите, които да се използват за постигане на целите; методите, които да помогнат за справяне както с успехите, така и с неуспехите.²³

Вътрешната интеграция е свързана с потребността от създаването на колективна общност и търсенето на начини за обединение на живота и работата на хората. За тази цел е необходимо сътрудниците да определят кой е член на групата и кой не е; да изработят неформално разбиране за приемливото и неприемливото поведение; да решат по какъв начин ще се разпределя властта, статута и авторитета; да изградят общо разбиране относно това кой заслужава възнаграждение и какви санкции трябва да се приемат за едни или други нарушения²⁴ и т.н.

За да може културата да се справи с тези задачи и да способства за дългосрочния пазарен успех на фирмата, тя трябва да съумее успешно да изпълни редица функции. В литературата съществува голямо разнообразие от мнения по отношение на въздействията, оказвани от културата върху организацията (табл. 2). Въпреки множеството различни гледни точки могат да се установят някои общи възгледи между отделните автори.

Прави впечатление, че авторите извеждат две сфери на влияние на организационната култура върху дейността на фирмата. От една страна, се акцентира на положителната ѝ роля за вътрешнофирмените процеси и взаимоотношенията в колектива, като тук се откроява способността на културата да формира у сътрудниците начин на възприемане на дейността, мислене и работа с проблемите, както и да осъществява контрол чрез социализация, споделени убеждения, норми и ценности. От друга страна, не се пренебрегват и способностите на културата да осигури ефективно взаимодействие с участниците във външната обкръжаваща среда, спомагайки по този начин за осъществяване на организационно поведение, насочено към пазарен успех. В същото време се очертава тенденция, в хода на развитие на теорията на организационната култура, към постепенна промяна на значимостта на отделните функции. Докато в класическите произведения се акцентира повече на вътрешните функции (интегративна, комуникативна, регулативна и др.), то сега авторите наблягат повече върху външните въздействия (изграждане на фирмен имидж, стабилност в условията на средата и др.). Смятаме, че тази промяна на фокуса е обективно обусловена от изменените в условията в производство и реализация на стоките и услугите през последните 20-25 г., които сега се характеризират с динамични пазарни промени, глобални

²³ Шермерорн, Дж. Хънт, Дж и др. Цит. съч. стр. 260.

²⁴ Пак там, стр. 61.

процеси в икономиката и многообразие от използвани инструменти в конкурентната борба.

Таблица 2

Виждания на авторите за функциите на организационната култура

Автори	Функции
Л. Гормън ²⁵	• предаване на знания • обединяване на фирмата • осмисляне живота на членовете на фирмата • управление на силните емоции
Kreitner/Kinicki ²⁶	• изграждане на организационна идентичност • колективно обвързване • механизъм за разбиране • стабилност на социалната система
Т. Горчева ²⁷	1) От гледна точка на организацията: • опростяване и координиране на действията • смислова обвързка и мотивация • идентификационна обвързка и обвързка с предприятието • легитимиране на действията на ръководните кадри • имидж и профилиране на фирмата пред външната среда 2) От гледна точка на персонала: • комплексност и редуциране на несигурността • ориентация на помощта • възможност за идентифициране • създаване и организиране на идентичността
М. Паунов ²⁸	• системообразуваща • социализираща • комуникативна • идентификационна • интегративна • възпитателна • адаптационна • властно-ролева • генетична • регулативна
М. Шифрин ²⁹	1) Основни функции • създаване на неповторим облик на организацията; • създаване на усещане за идентичност у индивидите и групите; • обезпечаване на сътрудниците със система от неформални правила 2) Второстепенни функции • способност за замяна формалните и официалните механизми • облекчаване на взаимното приспособяване между работници и организация • създаване на образователен възпитателен ефект • способстване повишаване качеството на произвежданите стоки и услуги
Л. Карташова ³⁰	• обезпечаване стабилността на организацията в условията на средата • обезпечаване на единство и общност на всички членове на организацията • обезпечаване на въвличането на всички членове на организацията в нейното общо дело
Т. Пачев ³¹	• осигурява адаптация на фирмата със заобикалящата я среда • интегрира членовете на персонала с фирмата • допринася за усъвършенстването на управлението на фирмата

²⁵ Гормън, Л. Цит. съч., с. 12-13.

²⁶ Kreitner, R., Kinicki, A., Organizational Behaviour, IRWIN, 1989.

²⁷ Горчева, Т. Цит. съч., с. 74.

²⁸ Паунов, М. Цит. съч., с. 28-32.

²⁹ Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент. Питер, 2008, с. 195.

³⁰ Карташова, Л. Цит. съч., с. 121.

³¹ Пачев, Т. Цит. съч., с. 280.

На основата на казаното по отношение функциите на организационната култура, според нас, те могат да се диференцират и да се обособят в две големи групи, в зависимост от приноса им за реализацията на двете основни културни задачи – осигуряване на външна адаптация и вътрешна интеграция на фирмата.

Външната адаптация може да се постигне посредством **следните функции** на културата:

- *Обезпечаване на стабилно функциониране в условията на средата*, на основата на всеобщо разбиране на мисията, визията и ценностите, необходими за изпълнение на стратегията.
- *Изграждане на уникален имидж пред контрагентите и обществото*, чрез специфично и неповторимо организационно поведение.
- *Повишаване качеството на произвежданите стоки и услуги*, на базата на установените и възприети от сътрудниците стандарти за осъществяване на всекидневните задължения.

Вътрешната интеграция и създаването на колективна общност се благоприятства от културата, ако тя изпълнява успешно **функциите**:

- *Осведомяване на хората за стратегическите приоритети на организацията*, чрез изградената система от формални и неформални комуникационни връзки.
- *Сплотяване на сътрудниците*, на основата на споделени ценности и колективно участие в ритуали, церемонии, тържества и други събития.
- *Идентифициране на хората с фирмата и осмисляне на живота им в нея*, чрез въвличането и ангажирането им с нейната дейност и цели.
- *Осигуряване на сътрудниците със система от неформални правила и норми за поведение*, които дават стабилност на организацията като социална система.
- *Възпитаване на хората в начинът, по който „се правят нещата“ във фирмата*, чрез бързо и ефективно предаване на акумулираните знания, което увеличава човешкия ѝ потенциал.

В зависимост от степента, в която организационната култура изпълнява тези функции, тя може да се определи като силна или слаба; всепроникваща или с ограничен обхват, обвързана или не с принципите на фирмената стратегия. За дигностициране на тези характеристики и оценка на състоянието на културата е необходимо да се използва система от показатели, като например: постоянство в преследването на целите, характер и дълбочина на конфликтите,

чувство за перспектива у персонала, начин на обръщение към подчинените и колегите и др.³² Равнището на посочените показатели и изпълнението на функциите на културата са в пряка връзка със степента на развитие на нейните елементи.

Може да се твърди, че елементите на културата възникват и се развиват от колективния опит на членовете на организацията при справянето им с външни и вътрешни проблемни ситуации. Именно на тях се дължи изграждането на културната специфика на всяка фирма и обособяването ѝ на фона на културата на средата, в която тя функционира. По отношение компонентите на организационната култура съществува голяма нееднозначност и липсва утвърдена позиция между отделните изследователи. Основните различия произтичат от това, че едни автори разглеждат културата в по-тесен, а други – в по-широк смисъл. Първата група (Сл. Каменов³³, Цв. Давидков³⁴ и др.) поставят знак за равенство между елементи и проявления на културата, фокусирайки се върху организационната цивилизация, т.е. всичко онова, което се вижда под формата на символи, ритуали, церемонии, взаимоотношения, структури и др. Във връзка с това, те смятат, че за да се развиват успешно е необходимо да се управляват видимите културни аспекти и нормите на поведение, а не ценностите. Това твърдение е доста спорно, тъй като именно ценностната система на фирмата стои в основата на „културната мрежа“, олицетворяваща характера на организационната култура.

Авторите, разглеждащи културата в широк смисъл (М. Армстронг, Н. Джорджиадис, Р. Акмаева³⁵, К. Палешутски³⁶ и др.), я описват като съвкупност от нейните изражения (проявления) и по-дълбоките пластове (вярвания, допускания и ценности), които ги обуславят. Според тях нейният действителен характер може да се определи чрез анализ на мотивите и предпоставките на поведението на хората, които са основния двигател на процесите, осъществяващи се във фирмата. Не можем да не се съгласим с подобна позиция, тъй като културата се опира на антропологията, поради което тя обхваща и системата от общи понятия, предположения и ценности на компанията³⁷. Освен посочените позиции, в литературата могат да се открият и някои доста оригинални и нестандартни класификации (например на С. Bettinger³⁸ и Д. Коларова³⁹), които въпреки спорния си характер, дават своя принос за развитието на теорията за организационната култура.

³² Андреева, М. Управление на персонала. „Галактика“, С., 1995, с. 28.

³³ Каменов, Сл. Проблеми на фирмената култура и насоки за нейното управление. „Известия“, №1, Варна, 1996, с. 27.

³⁴ Давидков, Ц. Фирмите – ценности и норми на работа. „Икономика“, N 8, 1996.

³⁵ Акмаева, Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. „Финансы и Статистика“, Москва, 2007, с. 120-121.

³⁶ Палешутски, К. Мениджмънт: Опитът на водещите фирми в света. „Форчън“, С., 1991, с. 204-206.

³⁷ Каплан, Р., Д. Нортън, Цит. съч., с. 197.

³⁸ Авторът извежда като елементи на културата някои положителни характеристики на фирмената дейност: насочване на вниманието към основните цели; поддържане на висок стандарт; откритост при комуникирането; добра система за поощрения и

Смятаме, че елементите на културата могат да се разграничат на **базови (основни)** и **вторични (периферни)** (фиг. 1), в зависимост от значението им за формиране на нейния характер и съдържание. Базовите елементи съдържат *ключовите ценности* на организацията, изграждащи ценностната ѝ система и обуславящите ги *основни вярвания (убеждения)* на сътрудниците. Вторичните елементи формират „мрежата” от проявления на културата, която се състои от:

- *вербални проявления – герои и митове;*
- *поведенски проявления – правила (норми), ритуали и церемонии;*
- *символни проявления – символи и физическо обкръжение;*
- *управленски (административни) проявления – стил на ръководство, комуникационни мрежи и структури, системи и процедури, използвани в организацията.*

Според нас, в ядрото на организационната култура, определящо характера на нейните проявления, стоят фирмените ценности. Това са убежденията, основните концепции, философията на фирмата, наложени от нейното ръководство. Те се основават на базовите вярвания и определят организационното поведение, като намират отражение в писаните и неписаните фирмени норми – поведение на работното място и спрямо участниците във външната обкръжаваща среда, отношение спрямо началници и подчинени, и др.

Съществуват множество класификации на фирмените ценности, като всеки автор поставя различен акцент, в зависимост от вижданията си за факторите, определящи конкурентоспособността на компанията. Според М. Армстронг, ядрото от ценности, движещо развитието на организацията трябва да включва⁴⁰: иновативност, качество, производителност, поемане на риск, спазване на работната дисциплина, сплотеност на колектива и др. Чарлс О'Райли от своя страна групира 54 ценности според осем независими фактора⁴¹: новаторство и поемане на риск; внимание към детайлите; ориентация към резултати; агресивност и конкурентоспособност; поддръжка;

наказания и др. (Вж. по-подробно Бетинджър, К. Използване на фирмената култура за постигане на високи резултати. – The Journal of Business Strategy, March/April, 1989, с. 38-42).

³⁹ Според нея основните съставни елементи на културата са базисните положения, обхващащи три кръга проблеми: 1) за времето и пространството; 2) за човека и човешката активност, представите за добро и зло и нормите за отношения между хората; и 3) за човешките отношения, връзките между работниците, отношенията на сътрудничество и по вертикала. За повече информация, виж: Каменов, К. Захариев, Е. Цит. съч. стр. 199.

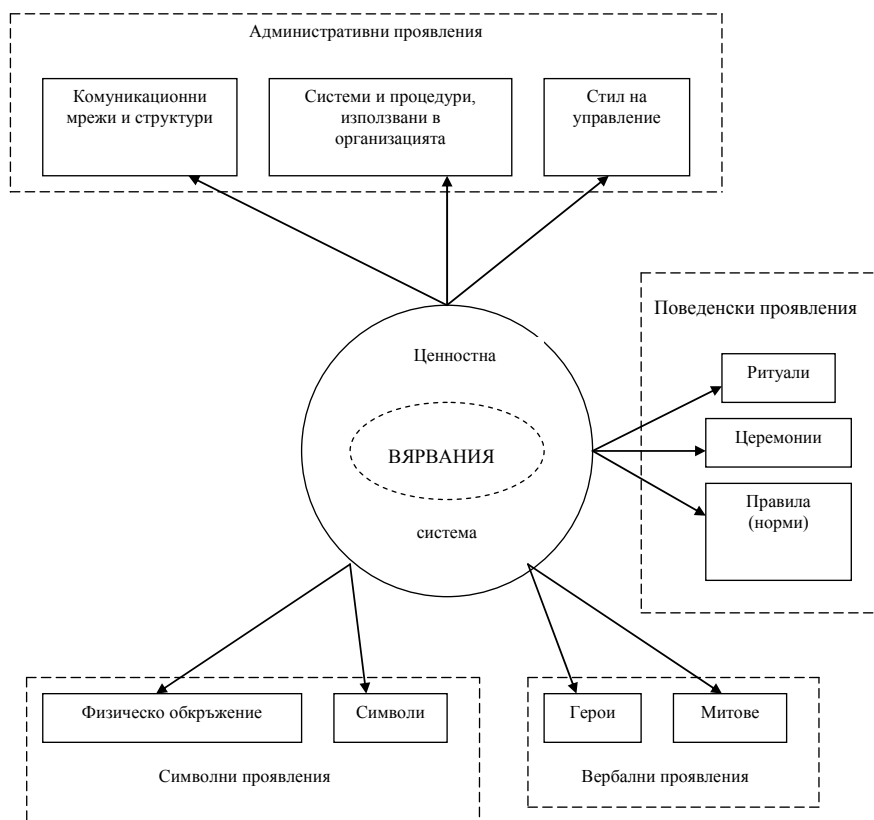
⁴⁰ Армстронг, М. Преуспяващият Мениджър. “Абагар”, В. Търново, 1993, с. 133.

⁴¹ Reilly, C., J. Chatman and D. Caldwell. People and Organizational Culture: A Profile Comparison to Assessing Person-Organization Fit. – Academy of Management Journal, September 1991, p. 487-516.

развитие и възнаграждение; сътрудничество и работа в екип; решителност. Според нас привързаността към една или друга ценностна категория не трябва да се абсолютизира, а да се определя преди всичко от изискванията на пазарната среда, в която фирмата оперира и съответстващите ѝ параметри на избраната конкурентна стратегия. Във връзка с това се придържаме към дефиницията за ценностите, дадена от С. Флоров, който смята че „в тях се включва съвкупността от обекти в организацията и вън от нея, спрямо които членовете на персонала заемат оценъчна позиция в зависимост от своите потребности и целите на фирмата”⁴².

Фигура 1

Елементи на организационната култура



По наше мнение, значимите фирмени ценности могат да се изведат на базата на няколко основни критерия, важни за организацията. За тази цел е необходимо да се оцени привързаността на компанията към едната или другата алтернатива по всеки критерий. Така може да се види кое е важно (ценно) и

⁴² Флоров, С. Цит. съч., с. 123.

кое не е за фирмата по отношение на нейния бизнес, което дава възможност да се изгради ценностната ѝ система. Най-често използваните критерии за определяне на ценностите са⁴³ (фиг. 2):

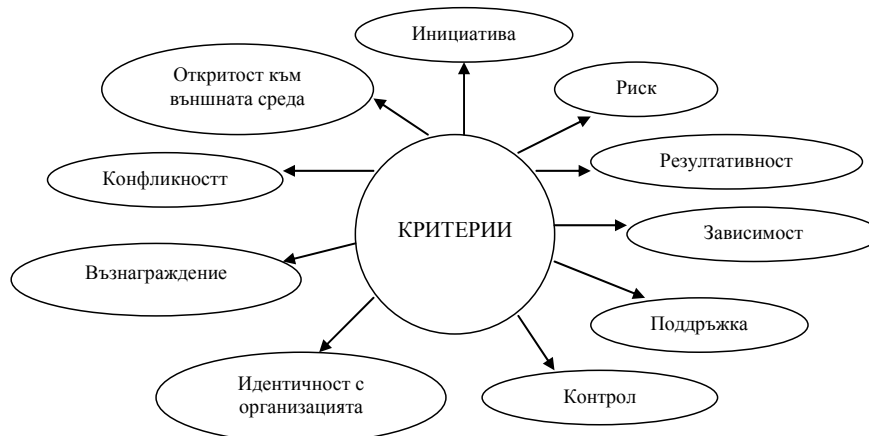
- иновативност и отношение към риска (или към запазване на статуквото и съществуващия начин на работа);
- внимание към детайлите (или към общата насока на действие);
- ориентация към резултатите (или към средствата);
- ориентация към хората (или към задачите);
- ориентация към груповите методи на работа (или към индивидуалното изпълнение);
- агресивност (или пасивност) в поведението на хората;
- стабилност (или изменение и стремеж към развитие);
- степен на контрол (силен или слаб) над действията на сътрудниците;
- степен на взаимозависимост (силна или слаба) между сътрудниците при изпълнение на конкретна работа;
- поощряване на конфликтите (или избягването им);
- откритост (или не) на организацията към външната среда и др.

Привързаността на хората към едната от всяка двойка алтернативи и изграждането на ценностната система (и организационната култура) на фирмата се определя от множество фактори, които се подразделят на външни и вътрешни. Към първите спадат географското месторазположение на организацията, социално-икономическите условия на средата, специфичните изисквания на отрасъла, пазарите, с които компанията работи, както и връзките с други фирми. Вътрешните фактори определят спецификата на културата на конкретната организация и включват нейната история и традиции, характера на осъществяваната дейност, образователното и професионалното равнище на сътрудниците, продължителността на съвместното им съществуване, стилът на управление на ръководителите и отношението им към работата и др.

⁴³ Карташова, Л. Цит. съч., с. 122.

Фигура 2

Критерии за определяне на организационните ценности



Въпреки желанието на мениджмънта да установи единно ядро от общосподелени ценности в цялата организация, много често, особено в по-големите компании, се формират специфични субкултури, отразяващи особеностите на нейните структурни подразделения и отдели. В тези субкултури, служителите споделят ценности, които се различават от доминантните ценности на организацията, но не встъпват в противоречие с тях. Съществуването на субкултури е обусловено от факта, че различните части на фирмата може да се нуждаят от различна култура.⁴⁴ По този начин смятаме, че задачата на ръководителите се състои в дефиниране на ядрото от най-важни ценности⁴⁵, които е необходимо да се споделят от всички хора във фирмата, като в същото време се остави известна степен на свобода във всяко подразделение за определяне на неговите приоритети в зависимост от характера и спецификата на извършваната дейност (фиг. 3).

В основата на изграждането на ценностната система на организацията стоят *базовите вярвания*. Това са онези дълбоко заложи истини и убеждения, които не изискват доказателство и се възприемат от хората без всякаква критика; основават се на национални, етнически и религиозни ценности и „програмират“ подсъзнателните реакции и поведение на сътрудниците. Такива са създадените убеждения относно действителността, истината, времето, човешката природа, човешките взаимоотношения и др.

⁴⁴ Например културата на отдела по маркетинг трябва да се различава от тази на производствения отдел (Вж. по-подробно Каплан, Р., Д. Нортън. Цит. съч., с. 299).

⁴⁵ Такива ценности могат да бъдат единство, уважение, съвършенство, общуване и др.

Фигура 3

Приоритетни ценности в основните функционални звена на фирмата



Видимата (осезаема) страна на организационната култура се формира от „мрежата” културни проявления. В своята съвкупност те олицетворяват ценностите и визуализират приоритетите във фирмената дейност (вж. табл. 3).

Таблица 3

Характер и особености на проявленията на организационната култура

Проявления на културата	Характерни черти
<u>Вербални проявления</u> • Герои • Митове	Личностите в организацията служещи за пример на останалите сътрудници, определяйки по този начин необходимите норми на поведение. Създават се целенасочено от мениджърите или възникват спонтанно в процеса на работа. Историите, разказвани във фирмата и на външни лица за важни събития и герои. Носят значим символен заряд и олицетворяват нормите за поведение, вярванията и убежденията, илюстрирайки значението на нещата. Добрите митове имат свойството да внушават на хората увереност в успеха и вяра в бъдещето на фирмата, напомняйки за минали успехи или преодолен трудности
<u>Поведенски проявления</u> • Ритуали	Самостоятелни стандартизирани и повтарящи се действия, които се създават в особени случаи и оказват въздействие върху поведението и представянето на членовете на организацията. Възникват исторически и се предават от старите на новите работници във

• Церемонии • Правила (норми)	фирмата. По този начин ритуалите играят ролята на механизъм, приспособяващ новото към традиционното в културата и облекчаващ този преход.* Обхващат различни символични действия, свързани с някакви празници и чествания, като събрания, конференции, симпозиуми, изложбени витрини за фирмени постижения и др. Една част от церемониите се провеждат под формата на тържества във връзка с отбелязването на различни празници**, а други са по същество ритуали, приели цивилизационен статут.*** Общоприетите шаблони (модели) на поведение и отношение в организацията и вън от нея. В своята съвкупност те представят ежедневието на „правене на нещата“ във фирмата. Може да имат формален и неформален характер и са пряко отражение на организационните ценности.
<u>Символни проявления</u> • Символи • Физическо обкръжение	Всички вещи, документи, плакати, значки, емблеми, награди, статусни знаци, облекло, език и др., които служат за предаване на културно значение. Те са осезаеми носители на външните, убежденията и ценностите в организацията и способстват за идентифициране на фирмата в конкурентната среда. Създават се целенасочено от ръководителите и са най-лесно променимий елемент на организационната култура. Включва местоположението на сградата, външния ѝ вид, вътрешното разпределение на офисите в нея и състоянието им, обзавеждането на кабинетите, характера на мебелировката, разположението на работните места и др. То индиректно демонстрира властно-иерархичните взаимоотношения във фирмата и за разлика от символите дава значително по-точна представа за характера на съществуващата култура.
<u>Управленски проявления</u> • Стил на ръководство • Комуникационни мрежи и структури • Системи и процедури	Резултат от комбинираното влияние на индивидуалните характеристики на лидерите и нормите на установената организационна култура. Идентифицира се чрез степента на ориентация на мениджърите към хората и към задачите, склонността им да допускат сътрудниците до вземането на решения, способността им да вдъхновяват хората и др. Пряко следствие от характера на установената организационно-управленска структура, определяща важността на ролите и взаимоотношенията във фирмата. В резултат се установяват начините за предаване на информация – вертикални (прави и обратни) и хоризонтални, от което произтича степента на използване на формални и неформални форми на общуване и ефективността на самата комуникационна мрежа. Институционален израз на установената култура. Използваните системи за подбор, оценяване, възнаграждение, контрол, обучение и др., подчертават какво е важно да се следи и контролира в организацията. Те рефлектират върху различните работни и управленски процедури, които взети в своята съвкупност отразяват по недвусмислен начин възприетите и споделени ценности във фирмата.

* Търнер, В. Символ и ритуал. Москва, 1983, с. 16.

** Коледа, Великден, 8-ми март, национални празници, фирмени успехи и др. Основната им функция е интегриране и сплотяване на колектива и изявяване силата на фирмата.

*** Това са тези ритуали, които толкова се харесват на мениджърите, че се институционализират, стават официални, тържествени и задължителни. Чрез тях организацията се стреми да покаже ясно и категорично отношението си към определена много съществена за нея ценност.

На базата на изложеното дотук могат да се обобщят следните **основни изводи**:

1. Организационната култура е специфичен динамичен набор от поведения и отношения във фирмата и спрямо външни лица и организации, които благоприятстват изграждането на стабилни конкурентни предимства на пазара.
2. Тя изпълнява редица функции, които дават възможност на компанията да се приспособи към условията на обкръжаващата я среда, както и да интегрира вътрешните си процеси.
3. Централен елемент на културата е ядро от споделени ценности, което намира отражение в конгломерат от проявления, формиращи „културна мрежа”.
4. Различните части на организацията могат да имат свои култури (субкултури), които не трябва да противоречат на основната култура, а да подкрепят и допълват ключовите ѝ ценности.

2. Роля и място на организационната култура в стратегическото управление на фирмата

Стратегическото управление е дейност, насочена към достигане на основните поставени цели и задачи на организацията, определени върху основата на предвиждане на възможните изменения в обкръжаващата среда и организационния потенциал, по пътя на координация и разпределение на ресурсите.⁴⁶ Томпсън и Стрикланд извеждат пет основни задачи на стратегическото управление⁴⁷:

- Определяне сферата на дейност и формулиране на стратегическите цели.
- Поставяне на стратегическите цели и задачите за тяхното постигане.
- Формулиране на стратегия за достигане на набелязаните цели и резултати от производствената дейност.
- Реализация на стратегическия план.
- Оценка на резултатите от дейността и изменение на стратегическия план или методите за неговата реализация.

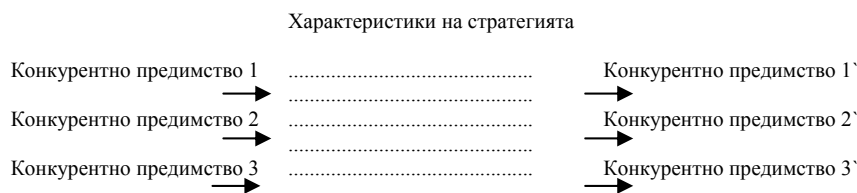
⁴⁶ Шифрин, М. Б. Цит. съч., с. 11.

⁴⁷ Томпсън, А., А. Стрикленд. Стратегический Менеджмент. ЮНИТИ, Москва, 1998, с. 14.

Според К. Тодоров осъществяването на тези задачи е „сложен, продължителен и ресурсопоглътящ процес, който обаче в общия случай формира ефективно фирмено поведение по отношение на пазара и конкурентите”.⁴⁸ Виханский допълва, че това дава възможност за „добиването на конкурентни предимства, което позволява на организацията да оцелее и да постигне своите цели в дългосрочна перспектива”.⁴⁹

Върху основата на позициите на тези и други автори, можем да обобщим, че стратегическото управление е непрекъсната дейност по създаване и изпълнение на стратегическите намерения от страна на фирменото ръководство, която е насочена към изграждането на стабилни конкурентни предимства в дългосрочен план. Във връзка с това смятаме, че стратегията е управленския механизъм, свързващ сегашните и бъдещите конкурентни предимства на организацията, тъй като, от една страна, тя може да се разглежда като функция на съществуващите силни страни на фирмата, а от друга, като основен фактор за изграждането на перспективни организационни преимущества от по-високо равнище. Във времето, това може да се разглежда като един непрекъснат динамичен процес на развитие на организацията (фиг. 4).

Фигура 4. Процес на развитие и усъвършенстване на конкурентните предимства на фирмата



Стратегическото управление е в компетенциите на висшия мениджмънт на компанията. В същото време, културата на фирмата е до голяма степен отражение на културата на този управленски ешелон.⁵⁰ Ето защо може да се твърди, че организационната култура има важна роля в процеса на стратегическия мениджмънт и оказва значително влияние върху фирмената конкурентоспособност.

По отношение мястото на културата в процеса на стратегическо планиране съществува висока степен на съгласие в литературата. Преобладава становището, че тя е ключов елемент на организационната насока (мисия, визия), като по този начин влияе пряко върху избора и характерните особености на фирмената стратегия. Тук различията между отделните автори

⁴⁸ Тодоров, К. Стратегическо управление в малките и средните фирми. НЕКСТ, С., 1997, с. 41.

⁴⁹ Виханский, О. С. Стратегическое управление, Изд-во МГУ, Москва, 1998, с. 12.

⁵⁰ Авторите са единодушни, че висшият мениджмънт на фирмата има определяща роля за формиране и развитие на характеристиките на организационната култура.

са преди всичко в дефинирането на точната позиция и взаимовръзките на културата с останалите компоненти на организационната насока.

Повечето автори⁵¹ споделят мнението, че организационната култура чрез своите ценности намира важно място във формулировката на фирмената мисия, като по този начин демонстрира философията, вярванията и убежденията на висшето ръководство на компанията. Според друга гледна точка⁵², като обобщаващо понятие за организационна насока се използва „визията“, която се състои от мисия и ценностна система (фирмена култура). Тази група автори смятат, че организационната култура проектира бъдещата стратегия посредством фирменото поведение, комуникация и дизайн. Разгледаните две позиции на практика демонстрират едно и също твърдение, а именно, че водещите идеи за политиката и стратегията на фирмата произтичат от нейната ценностна система и култура.

Според Р. Акмаева, културата е един от ключовите елементи на организационната промяна⁵³, за успешното осъществяване на която е необходимо всички елементи на образувания триъгълник „стратегия на фирмата – структура на организацията – корпоративна култура“ да бъдат в хармония с външната среда (фиг. 5).

Фигура 5

Съответствие на триъгълника „стратегия на фирмата – структура на организацията – корпоративна култура“ с външната среда⁵⁴



⁵¹ Ненов, Т. Планиране и анализ на стопанската дейност на индустриалното предприятие, Унив. изд. на ИУ-Варна, Варна, 2003, с. 105; Шифрин, М. Б. Цит. съч., с. 32; David, F. Fundamentals of Strategic Management. Merrill Publishing Company, 1986, p. 84; и др.

⁵² Това е позицията на немската школа. За повече информация виж: Ненов, Т. Цит. съч., с. 105.

⁵³ Заедно със стратегията и структурата на организацията.

⁵⁴ Фигурата е адаптирана от Р. И. Акмаева, виж: Акмаева, Р. И. Цит. съч., с. 113.

Ядрото на триъгълника представлява мисията, определяща по какъв начин фирмата реагира на външните и вътрешните проблеми, а основно условие за успешно осъществяване на стратегически изменения е съответствието на организационната структура на управление и организационната култура на възприетата стратегия.⁵⁵

На основата на казаното дотук, можем да обобщим, че културата чрез своите ценности оказва важна роля върху стратегическото развитие на организацията, като това се осъществява по два начина:

- Директно – като елемент на декларираната мисия (визия) на фирмата.
- Индиректно – чрез степента на съответствието ѝ с останалите стратегически фактори за успех на организацията на пазара.

Посоченото влияние намира израз в характера и особеностите на стратегията, която се избира от мениджърите във връзка с постигане на целите и повишаване на конкурентоспособността на компанията. С оглед на това, за определяне на стратегическите алтернативи, които произтичат от съответна ценностна система (и съответно култура) на организацията, ще използваме една от най-известните в литературата типологизации на културата – „затворена” и „отворена” (Манди/Ное⁵⁶, К. Палешутски⁵⁷, М. Андреева⁵⁸, Л. Стойков⁵⁹ и др.).

В „затворената” култура преобладава авторитарен стил на управление, линейна организационна структура с голям брой йерархични равнища, формален контрол върху основата на твърдо установени стандарти, пасивни комуникации с подчертано вертикален характер „отгоре – надолу” и др. Мисията на такива организации се крепи на мотото „използване на достиженията”. В подобна среда, според нас, мениджърите се ориентират към подчертано дефанзивни стратегии, насочени към запазване на създадените от фирмата конкурентни предимства. Тези стратегии получават и голяма подкрепа от страна на сътрудниците.

„Отворената” култура се характеризира с демократичен стил на ръководство на мениджърите, хоризонтална структура на управление, неформален контрол чрез споделени ценности, активни хоризонтални и вертикални комуникации и др. В основата ѝ стои мисия, ориентирана към пазара и потребителите с основно мото „търсене на възможности”. В такива условия естествено развитие получават офанзивните стратегии на конкурентна борба, чиято цел е просперитет на фирмата и създаване на нови конкурентни предимства.

⁵⁵ Пак там.

⁵⁶ Паунов, М. Цит. съч., с. 99.

⁵⁷ Палешутски, К. Цит. съч., с. 207-208.

⁵⁸ Андреева, М. Цит. съч., с. 31-32.

⁵⁹ Стойков, Л. Фирмена култура и комуникация, Унив. изд. Стопанство, С., 1995, с. 117.

При изследване поведението на редица иновативни фирми в съвременните условия на динамични пазарни промени, О. Хотьашева извежда иновационните стратегии, най-подходящи за изпълнение при определен характер на организационната им култура⁶⁰ (вж. табл. 4).

Таблица 4

Влияние на организационната култура върху стратегията на иновационни фирми

Характер на организационната култура	Иновационна стратегия на фирмата
Култура, основана на гъвкавост и научно-техническо развитие	Стратегия, основана на непрекъснати иновации
„Качествена” култура, чиято система за мотивация е основана на постоянния стимул за повишаване на качеството	Стратегия, основаваща се на базово конкурентно предимство – високо качество, в която фокусът пада върху качеството и сервизното обслужване
Култура, основана на децентрализирани системи за управление и делегиране на пълномощия за вземане на решение от стратегически групи, отговорни за определена пазарна ниша	Стратегия на иновационна сегментация
Синергетическа култура	Стратегия на свързана диверсификация
Финансово ориентирана (конгломератна) култура	Стратегия на несвързана (конгломератна) диверсификация

Интерес представляват наблюденията на автора, че корпоративните служители на най-успешните конгломерати изпълняват значително по-малко количество функции и не са заинтересувани от интеграция на различните подразделения, за разлика от служащите в синергетическите култури.⁶¹ Това произтича от факта, че конгломератната култура се характеризира със значителен брой субкултури и отсъствие на ясни общофирмени норми и ценностни ориентири. Оттук се налага изводът, че ефективността в работата на холдинговите компании изисква те да действат в качеството си на вътрешен пазар на капитала, преразпределяйки ресурси между най-многообещаващите стратегически бизнес единици.

Процесът на влияние на организационната култура върху стратегията с течение на времето засилва и затвърждава съществуващата култура. Това произтича от обстоятелството, че тя въздейства върху фирмените мениджъри и техните решения и рефлектира в засилване на установените разбирания и убеждения, което може да се представи като двуфазен цикличен процес, протичащ непрекъснато във времето.

През първата фаза на цикъла мениджърите понасят въздействието на съществуващите културни норми в организацията, което ги прави значително по-обвързани с ценностната ѝ система. По време на втората фаза се извършва пренасяне на възприетите приоритети на културата в принципите и

⁶⁰ Хотьашева, О. М. Цит. съч., с. 175.

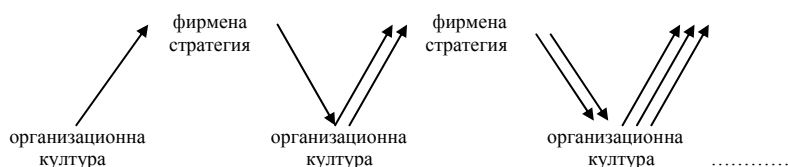
⁶¹ Пак там.

особеностите на избраната конкурентна стратегия. Така се затвърждава съществуващият “начин на правене на нещата” в организацията и засилва установената култура.

По-нататък процесът продължава с първата фаза на втория цикъл, в която за разлика от първия, степента на културно влияние върху мениджърите е по-силна. Този ефект е следствие на факта, че организационната култура в началото на втория цикъл е по-силно споделяна, отколкото в началото на първия. Следва фазата на вземане на стратегически решения, които са още по-силно обвързани с културата от преди и т.н. (фиг. 6).

Фигура 6

Влияние на организационната култура върху фирмената стратегия



В резултат на динамичното протичане на процеса на утвърждаване на организационната култура, стратегията става все по-силно зависима от нея и изпълнението ѝ се реализира без съпротивление от сътрудниците. Последното произтича и от обстоятелството, че споделянето на общи ценности спомага за превръщането на рутинната дейност в осмислени, значителни постъпки, т.е. на действията изпълнявани от хората се приписва не само смисъл, но и ценност.

Непрекъснатото протичане на посочените процеси в крайна сметка води до изграждането на силна и ефективна организационна култура, в основата на която стои ядро от споделени ценности. В рамките на такава култура съществува висока степен на съгласие между отделните субкултури относно целите на организацията и начините за тяхното постигане. Силата на културата се определя от следните фактори:

- Лидерство – силните лидери чрез своето поведение и отношение формират силна култура.
- Характер на системата за поощрения и възнаграждения – когато хората се поощряват, тяхната привързаност към основните ценности нараства и обратно.
- Система за подбор на персонала – когато критериите за подбор спомагат за привличане на кадри, съответстващи на установената организационна култура, се благоприятства нейното стабилизиране.
- Степен на развитие на символните и поведенските проявления на културата – когато във фирмата има добре развита „мрежа” от ритуали, церемонии,

празници, различни символи и други се спомага за по-бързата адаптация и „възпитанието” на новопривлечените сътрудници.

В крайна сметка може да се обобщи, че в хода на стратегическото си развитие, фирмите освен че се разрастват, засилват и установената си организационна култура. Това намира израз в определени характеристики, присъщи на организациите със силна култура (вж. табл. 5).

Таблица 5

Елементи на силната организационна култура⁶²

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Реално разбиране за смисъла на съществуване на фирмата, споделяно от членовете на организацията, нерядко „облечено” в лозунги.• Хората са загрижени за правилата, политиките, процедурите и са привързани към работните си задължения.• Съществува култ към героите, действията на които илюстрират общата философия на компанията.• Съществува убеждение, че ритуалите и церемониите са много важни за членовете на организацията и способстват за създаването на чувство за общност.• Съществува ясно разбиране на неформалните правила и очаквания, вследствие на което работниците и мениджърите знаят, какво се очаква от тях.• Съществува вяра в това, че работниците и мениджърите изпълняват значимо дело, и което е много важно – обменят помежду си информация и идеи. |
|---|

Тук възниква въпросът доколко всъщност е подходящо изграждането на силна организационна култура и какви възможности, и ограничения създава тя за фирмата с оглед бъдещата ѝ конкурентоспособност и пазарен успех.

Повечето мнения в литературата се обединяват около позицията, че силната култура е неблагоприятна за организацията, тъй като интензивното споделяне на определени ценности от сътрудниците ги прави по-трудно приспособими към новите изисквания, при наличие на промени в обкръжаващата среда. Във връзка с това О. Хотьашева смята, че „силната ефективна култура, катализира преди всичко инертност”, за разлика от слабите култури „които демонстрират по-голяма гъвкавост и склонност към адаптация”⁶³. В същото време има и автори⁶⁴, според които за поддържане на висока конкурентоспособност на компанията е необходимо задължително създаването и развитието на силна организационна култура.

Според нас двете крайни гледни точки отразяват диаметрално противоположен контекст на обкръжаващата среда. В този смисъл може да се приеме, че основен критерий за това дали силата на културата благоприятства

⁶² За повече информация, виж: Шермерорн, Дж. „Дж Хънт, и др. Цит. съч., с. 269.

⁶³ Хотьашева, О. М. Цит. съч., с. 173.

⁶⁴ Акмаева, Р. И. Цит. съч., с. 123.

или не организацията, е характерът и динамиката на изменение на средата. С оглед на това смятаме, че силната култура е:

- **Благоприятна за фирмата**, единствено ако тя функционира в условията на стабилна външна среда, в която липсват резки промени, а пазарните участници се познават добре.
- **Неблагоприятна за фирмата**, при условие че се наблюдава тенденция към бързи промени в пазарната конюнктура, навлизане на нови пазарни участници, а потребителите предявяват по-високи изисквания към предлаганите стоки и услуги.

Организационната култура е обективна даденост във фирмата, с която ръководителите е необходимо да се съобразяват при вземането на решения. Въпреки това, в определени ситуации може да се окаже, че характеристиките на планираната бъдеща стратегия са в разрез с установените убеждения и ценности на съществуващата култура. В този случай възниква въпросът дали е необходимо да се търси съгласие между култура и стратегия, или е възможно фирмата да реализира стратегическите си намерения в условията на известно съпротивление от страна на сътрудниците.

По отношение на необходимостта от съответствие между организационна култура и стратегия в литературата съществува абсолютно единодушие. Според М. Шифрин⁶⁵, отличителна черта на „великите компании“ е симбиозата между деловата стратегия и корпоративната култура. Той смята, че „в бъдеще ефективни ще станат тези фирми, на които се удаде да създадат дългосрочни конкурентни предимства благодарение на организационната култура“.

Р. Каплан и Д. Нортън в книгата си „Стратегически карти“ разглеждат културата като нематериален актив, елемент на организационния капитал⁶⁶ на фирмата. Според тях „ако нематериалните активи (респ. организационната култура, б. а.) са в синхрон със стратегията, то тяхната стойност за организацията ще бъде голяма. Обратно, ако липсва синхрон със стратегията, те едва ли ще могат да създадат значителна стойност, дори и ако за тях са били харчени огромни суми пари“.⁶⁷

Е. Захариев⁶⁸ също смята, че е необходимо съгласие между фирмената култура и стратегията на организацията, като дори твърди, че в съвременните икономически условия културата представлява преди всичко стратегия за оцеляване.⁶⁹

⁶⁵ Шифрин, М. Б. Цит. съч., с. 201.

⁶⁶ Останалите елементи на организационния капитал според Каплан и Нортън са лидерство, синхрон и работа в екип.

⁶⁷ Каплан, Р., Д. Нортън. Цит. съч., с. 220.

⁶⁸ Каменов, К., Е. Захариев. Цит. съч., с. 196.

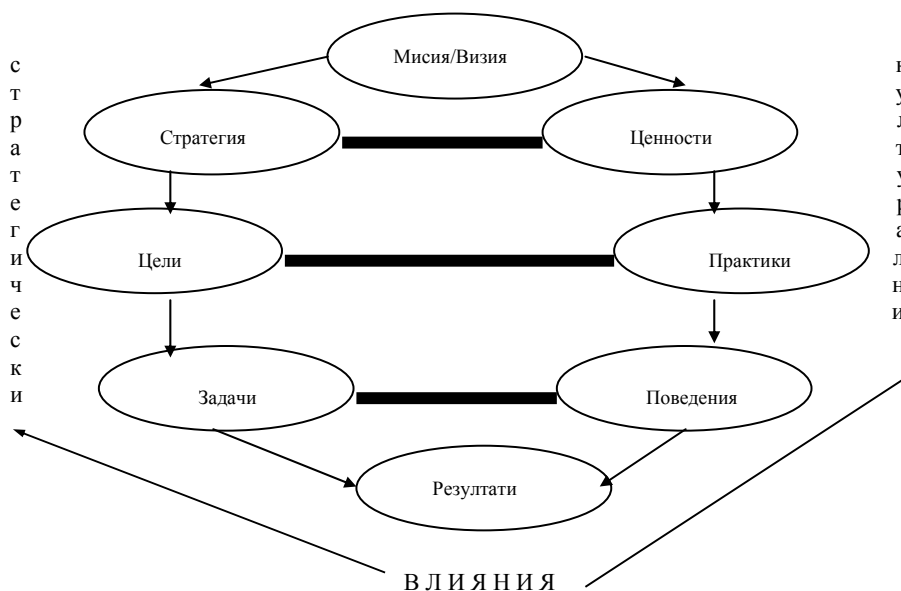
⁶⁹ Пак там, с. 199.

На базата на позициите на тези и други автори стигаме до извода, че съответствието между организационна култура и стратегия е необходимо условие за изграждането на дългосрочни конкурентни предимства и повишаване стойността на компанията. При това, такова съответствие е налице, когато съществува съгласуваност между три двойки базови променливи, определящи успеха (фиг. 7):

- между стратегията на организацията и нейните вътрешни ценности;
- между организационните цели и работните практики;
- между организационните задачи и работните поведения.

Фигура 7

Модел на съгласуване на елементите на стратегията и организационната култура



Въпреки единодушието по този въпрос, значителни разминавания сред авторите се наблюдават по отношение на правилния управленски подход при установяване на съществени различия между установената в организацията култура и планираната конкурентна стратегия.

Според Р. Вѝѝѝ⁷⁰, Р. Каплан и Д. Нортън⁷¹ е необходимо културата да се организира около стратегията, което изисква изменения в ценностите на организацията (вътрешни и външни). Планът за подобни изменения, съставен

⁷⁰ Вѝѝѝ, Р. Changing the Corporate Culture: A Competitive Imperative.

⁷¹ Каплан, Р., Д. Нортън. Цит. съч., с. 285.

на базата на възприетата стратегия, спомага за развиването и налагането на нова култура и климат.⁷² Това, според тях, ще спомогне за разпространение на знанието на всички нива в организацията, вследствие на което общите усилия на работниците ще се насочат в една и съща посока.

Коренно противоположна позиция заема Е. Захариев. Според него за постигане на необходимото съзвучие между организационна култура и стратегия е „по-добре да се пригоди стратегията към културата, отколкото обратното”.⁷³ Ние не споделяме това мнение, тъй като възприемането на подобно управленско поведение води до отрицателни последици за организацията поне в два аспекта⁷⁴:

- Убежденията, стоящи в основата на фирмената култура могат да създадат стратегическо късогледство, което да накара ръководителите да виждат явленията в едно ограничено зрително поле, като пренебрегват по този начин значението на променящите се външни условия.
- Когато ръководството открие необходимостта от стратегическа промяна, то да реагира според съществуващата култура, използвайки отговори и решения, които са донесли успех в миналото. И по такъв начин вградените решения могат да се превърнат в днешни проблеми.

Н. Schwartz и С. Davis⁷⁵ от своя страна предлагат четири възможни подхода за реагиране (табл. 6), давайки повече опции на мениджърите при вземане на решение за начина на осъществяване на организационната промяна.

Таблица 6
Управленски подходи при несъответствие на организационна култура и фирмена стратегия

Подходи	Характеристика
1. Игнориране на културата	Установяване на бюрократични правила и процедури за налагане на стратегията.
2. Управление “около” културата	Осъществяване на гъвкава промяна на стратегическите планове, съобразно културните детерминанти.
3. Промяна на стратегията в съответствие с културата	Възприемане на стратегия в синхрон с утвърдената култура, но неадаптирана (в повечето случаи) към промените в средата
4. Промяна на културата в съответствие със стратегията	Полагане на усилия за промяна на културните характеристики в съответствие с необходимите стратегически изисквания.

⁷² Пак там, с. 215.

⁷³ Каменов, К., Е. Захариев. Цит. съч., с. 218.

⁷⁴ Гормън, Л. Цит. съч., с. 11.

⁷⁵ Schwartz, H., C. Davis. Matching Corporate Culture and Business Strategy, Organizational Dynamics, N 10, 1981.

Излизайки от факта, че организационната култура е ключов нематериален актив на фирмата с огромен потенциал за създаване на устойчиви конкурентни предимства в дългосрочен план и с оглед на все по-нарастващата сила на конкуренцията в глобален мащаб, смятаме, че най-успешният управленски подход е приспособяване на характеристиките на културата към особеностите на необходимата стратегия. Този процес⁷⁶ трябва да премине през четири основни етапа⁷⁷:

1. Определяне на елементите на действащата култура, явяващи се поддържащи и противоречащи на стратегията.
2. Отделяне на аспектите на културата, нуждаещи се от изменение.
3. Действия по изменение на фирмената култура.
4. Създаване на нова фирмена култура, в по-голяма степен съответстваща на стратегията.

Адаптирането на характеристиките на организационната култура към изискванията на възприетите стратегии налага извеждане на ключовите принципи и конкурентните предимства, стоящи в основата на отделните стратегически алтернативи. Тук са разгледани базовите делови стратегии на диференциация (високо качество) и нискоразходно лидерство/производство.

Стратегията на диференциация се основава на възможността на фирмата да произвежда и предлага на пазара висококачествени продукти, осигурявайки голямо продуктово разнообразие. Тази стратегия акцентира на лидерството на продукта и предоставянето на цялостни решения на потребителите. В основата ѝ стои базовото конкурентно предимство – висококачествено производство, основано на модерни технологии.

Изследванията на много фирми открояват характерните черти на организационната култура, поддържаща стратегията на диференциация. Според нас тя може да се определи като „култура на творчество и иновации на продукта“⁷⁸ и в нея трябва да преобладава:

- ценностна система, в чието ядро се намират ценности като: ориентация към клиента, творчество, иновативност, поемане на риск, гъвкавост и др.;
- приоритет на качествените цели и субективните оценки над количествените показатели, висока ценност на постиженията и материалната възвръщаемост;

⁷⁶ Установено е на основата на изследване опита на множество крупни компании, че значителните изменения на фирмената култура продължават между 3 и 5 г., вж. Шифрин, М. Б. Цит. съч., с. 199.

⁷⁷ Пак там.

⁷⁸ Каплан, Р., Д. Нортън. Цит. съч., с. 295.

- ръководители тип „брокер“, „иноватор“, „ментор“ или „подкрепящ“⁷⁹, акцентиращи върху стимулиране на креативността, екипната работа, ефективната комуникация, развитието на персонала и други, с цел бърза адаптация към промените;
- широко привличане на сътрудници в сферата на вземане на организационни решения, водещо до свободен обмен на информация между ръководители и изпълнители;
- благоприятен морално-психологически климат, способстващ творчеството и инициативността на сътрудниците, намиране на ефективни пътища за удовлетворяване на потребителите и привличащ висококвалифицирани кадри, изследователи и творчески хора;
- непротоколна форма на облекло и гъвкав график на работа;
- силно развита индивидуализация, (т.е. висока степен на влияние на личността на всеки работник върху културата);
- взаимна поддръжка на работниците и др.

Стратегията на нискоразходно лидерство е базирана на способността на фирмата да прави икономии на разходи във всички фази от веригата на стойността, което ѝ позволява да предлага продукцията си на пазара на ниски цени. Тя се характеризира с последователност, надеждност и стандартизация на процесите в организацията. В основата ѝ стои базовото конкурентно предимство – ниски разходи за производство.

Смятаме, че културата, подходяща за този тип стратегия, може да се определи като „култура на постоянно намаляване на разходите“⁸⁰, чиято задача същевременно е осигуряване на качество и постоянни подобрения в произвежданата продукция. Тя е необходимо да се характеризира със:

- система от ценности, включваща категориите стабилност, ефективност, систематичност, производителност и точно изпълнение на задачите от всички работници без изключение;
- преобладаване на ръководители тип „производител“, „директор“, „координатор“ и „наставник“⁸¹, стремящи се към висока производителност

⁷⁹ Тези типове ръководител са изведени от Р. Куин въз основа на съчетаването на дименсиите: ориентация на ръководителите към гъвкавост или контрол и ориентация на ръководителите към вътрешните или външните процеси на организацията. За повече информация вж. Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., McGrath, M. *Becoming a master manager*, Wiley, 2003, p. 16.

⁸⁰ Каплан, Р., Д. Нортън. Цит. съч., с. 295.

⁸¹ Quinn, R., S. Faerman, M. Thompson, M. McGrath. Цит. съч., p. 16.

в работата, планиране и организиране на процесите, структуриране на работните задължения, оценка на индивидуалното изпълнение и др.;

- ориентация към контрол и власт, които трябва да поддържат и увеличават техническото съвършенство;
- минимизация на отклоненията от традиционното поведение;
- приоритет на формалните правила на поведение;
- силно развита социализация (т.е. висока степен на влияние на организацията върху културата) и др.⁸²

Анализите и оценките показват, че изграждането на организационна култура, подходяща за осъществяването на стратегия на нискоразходно производство води до някои **отрицателни последици** за организацията. Те са свързани предимно с негативните проявления на масовото производство и към тях могат да се причислят⁸³:

- хоризонтална специализация, способстваща за раздробяването на многочислени департаменти и подразделения, които създават своя субкултура⁸⁴;
- голяма дистанция между висшите и по-нисшите нива на управление, водеща до взаимно неразбиране и антагонизъм вътре в колектива на организацията;
- голям психологически разрыв между ръководители и работници, водещ до недоразбиране и недоверие;
- постоянен контрол за резултатите от труда, причина за възникване на конфликти;
- твърд график на работа, намаляващ инициативността при точно изпълнение на инструкциите и др.

Може да се каже, че сега в съвременните условия на масово производство, частично преодоляване на тези негативни последици позволява автоматизацията на производството. При това става ненужен контролът за производителността на труда и възниква възможност за преобразуване на

⁸² Значителна част от представените характеристики на културата, подходяща за стратегиите на диференциация и нискоразходно лидерство са адаптирани от Шифрин, М. Б. Цит. съч., с. 199-200.

⁸³ Шифрин, М. Б. Цит. съч., с. 200.

⁸⁴ Тези субкултури понякога преминават в контракултури, чието влияние върху организацията е разрушително, тъй като ценностите споделяни в тях са радикални на ценностната система на установената общофирмена култура.

организационната култура с акцент на по-голяма свобода и неформални отношения. С оглед на това, считаме че различията между културите подходящи за стратегиите на диференциация и нискоразходно производство постепенно намаляват, като основа за това сближаване е тенденцията към всеобщо изместване фокуса на мениджърите от задачите към хората.

През последните години в условията на глобализация, бързо променяща се бизнес среда, увеличаваща се изтънченост на потребителските предпочитания и нарастващи изисквания от страна на обществото се наблюдава промяна в ключовите фактори за успех на фирмите на пазара. При това, независимо от възприетата стратегия за конкурентна борба, фокусът на компаниите се насочва към иновациите и отношенията с клиентите.⁸⁵ Това изисква промяна в ценностната система и организационната култура на фирмите.

Във връзка с наблюдаваните тенденции Р. Каплан и Д. Нортън смятат, че новата култура трябва да стимулира развитието на „нов човешки и информационен капитал, както и здрави взаимоотношения и екипност в работата на компанията”.⁸⁶ Според О. Хотяшева⁸⁷, тази култура трябва да бъде не просто гъвкава и ефективна, но е необходимо и да ѝ се придаде социално ориентиран етичен характер, а Е. Захариев⁸⁸ допълва, че в ценностната ѝ система задължително трябва да присъстват категориите: съгласие, чувство за принадлежност, честност, позитивно ръководство, самоуправление и др.

Сред по-голямата част от авторите преобладава мнението, че новата организационна култура трябва да бъде „адаптивна”, като съдържа възможност за реагиране⁸⁹ на промените във външната среда, осигурявайки по този начин динамично изменение на стратегията. Р. Акмаева⁹⁰ смята, че изграждането ѝ ще осигури стремеж на хората „бързо и с желание да усвояват нови знания”, което е предпоставка за развитие на самообучаваща се организация – надежден източник на конкурентно преимущество за фирмите.⁹¹

Според Шифрин, при полагане на основите на „адаптивната” култура ръководството „трябва да отделя внимание не толкова на конкретната стратегия, колкото на реализация на принципите на цивилизования пазар, проявявайки постоянна загриженост към всички участници в дейността на

⁸⁵ Изследване от практиката показва, че сега компании от дерегулираните отрасли поставят силен акцент върху иновациите и ориентацията към клиентите, защото този тип поведение е изцяло ново за тях. По-рано тяхната култура е акцентирала върху ефективност в работата, избягване на рисковете и водене на успешни преговори с регулаторните органи (вж. Каплан, Р., Д. Нортън. Цит. съч., с. 289).

⁸⁶ Пак там, с. 214.

⁸⁷ Хотяшева, О. М. Цит. съч., с. 170.

⁸⁸ Каменов, К., Е. Захариев. Цит. съч., с. 212.

⁸⁹ Целта при изграждането на тази култура е да се реагира на промените в средата, вместо да се намалява тяхното въздействие.

⁹⁰ Акмаева, Р. И. Цит. съч., с. 125.

⁹¹ Авторът дори смята, че способността на организацията да се учи по-бързо от своите конкуренти е единственият надежден източник на конкурентно предимство.

фирмата, стремейки се най-пълно да удовлетвори техните потребности”⁹². Вследствие на това, той извежда три нови функции на тази култура, насочени към външнофирмената среда – приспособяване на организацията към нуждите на обществото, ориентация към потребителите и регулиране на партньорските отношения.

От казаното дотук можем да изведем ключовите характеристики на модерната организационна култура, благоприятстваща ефективната реализация на избраната пазарна стратегия и спомагаща за динамичното ѝ изменение:

- Да е **адаптивна**, за да може гъвкаво и ефективно да реагира на промените във външната обкръжаваща среда, осигурявайки динамично приспособяване на организацията към тях.
- Да е **ориентирана към резултата**, за да може да осигури задоволяване нуждите на потребителите и персонала, както и ефективността на производството.
- Да е **етична, социално и обществено ангажирана**, за да допринесе за изграждане на доверие към фирмата, водещо до подобряване на организационния имидж и създаване име на добър партньор.
- Да **способства непрекъснатия обмен на знания** в компанията, благоприятстващо изграждането и развитието на самообучаваща се организация.
- Централно място в ценностната система и ценностния кодекс на фирмата да заема категорията „**ориентация към потребителя**”.

С оглед на изведените характеристики в организационната култура на всяка една компания, независимо от спецификите на възприетата стратегия, е необходимо да присъства едно ядро от ключови ценности, осигуряващи жизнеспособността и конкурентоспособността ѝ на пазара. Във връзка с това ние се придържаме към позицията на Р. Каплан и Д. Нортън, които унифицират седем организационни ценности, благоприятстващи промените необходими да се осъществят във връзка със създаването на стойност за потребителите и акционерите, както и за изпълнението на стратегията⁹³:

- Ценности, необходими за промяна в модела на поведение, с оглед създаване на стойност за потребителите и акционерите:
 - Ориентация към клиента.
 - Новаторство и поемане на риск.

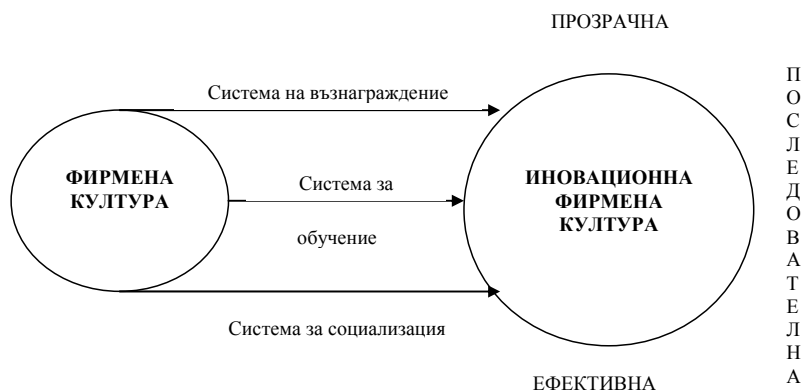
⁹² Шифрин, М. Б. Цит. съч., с. 197.

⁹³ Каплан, Р., Д. Нортън. Цит. съч., с. 287.

- Постигане на реални резултати.
- Ценности, необходими за промяна в модела на поведение, с оглед изпълнение на стратегията на организацията:
 - Разбиране на мисията и стратегията от служителите на компанията.
 - Отговорност.
 - Открито общуване.
 - Работа в екип.

За възприемане на тези ценности от сътрудниците и успешна адаптация на организационната култура към новите иновационни условия, мениджърите могат да използват три подсистеми: на възнаграждение; на обучение и на социализация (фиг. 8).

Фигура 8
Механизми за изграждане на иновационна организационна култура



Осигуряването на ефективно взаимодействие между тези подсистеми допринася за изграждане на три много важни черти на организационната култура – прозрачност, ефективност и последователност. Чрез тях допълнително се облекчават процесите на вземане на иновационни решения, установяване на производствени стандарти, използване на алтернативни методи на контрол и мобилизация на всички служители към реализиране на иновационните процеси.⁹⁴

⁹⁴ Хотяшева, О. М. Цит. съч., с. 173.

Може да се каже, че за осъществяването на добре организирани процеси на приспособяване на организационната култура към стратегията на фирмата е необходимо да се информират и вълечат в каузата всички служители, като се създадат условия за сътрудничество и обмен на информация. Това изисква личното участие на мениджърите с реални и символични действия за формиране на ценностните ориентири. Реалните действия се изразяват в лично участие в провеждането на церемонии за награждаване на заслужили сътрудници, участие в образователни програми за служителите, за отличаване на стратегическите приоритети, ценности, етически принципи и културни норми и т.н.⁹⁵ Символическите действия могат да бъдат свързани с определени решения, които трябва да се разглеждат като образци за подражание.⁹⁶ Друга категория символически действия е създаването на подходящи герои, митове, артефакти и физическо обкръжение в организацията.

В резултат на изложеното дотук, могат да се обобщят следните **основни изводи**:

1. Организационната култура, в качеството си на елемент на мисията и визията, оказва влияние върху ръководството при избора на стратегия за развитие на фирмата.
2. В култури с консервативен характер на отношенията и действията се акцентира на стратегии, целящи запазване на съществуващите конкурентни предимства.
3. В предприемчивите култури по-голяма приемственост получават стратегиите насочени към създаване на нови конкурентни предимства и пазарен растеж чрез иновации.
4. В хода на фирменото развитие, организационната култура засилва своето влияние върху мениджърите, което води до по-висока степен на приспособяване на стратегията към културата.
5. Благоприятността на силната култура за организацията зависи от характера на средата, в която тя функционира.
6. Придобиването на дългосрочни стабилни конкурентни предимства от страна на фирмите изисква приспособяване на организационната им култура към принципите и предпоставките на избраната стратегия.

⁹⁵ Шифрин, М. Б. Цит. съч., с. 201.

⁹⁶ Например при ориентация към стратегия на нискоразходно лидерство трябва да се проведе съкращение на премиите на ръководителите. Трябва също да се обръща внимание на съблюдаване на символното съответствие. Интериорът на офисите не бива да бъде прекалено претенциозен, а сътрудниците да виждат, че организацията се отнася много акуратно към покупките от гледна точка на цените. Вж. Шифрин, М. Б. Цит. съч., с. 201.

7. Подходяща за успешна реализация на стратегията на диференциация е „културата на творчество и иновации на продукта”, в ценностното ядро на която се намират ориентация към клиента, творчество и иновативност.
8. Ефективното осъществяване на стратегия на нискоразходно лидерство налага изграждане на „култура на постоянно намаляване на разходите”, която се крепи на ценностите стабилност, ефективност, систематичност и производителност.
9. В съвременните пазарни условия, независимо от характера на прилаганата конкурентна стратегия, фирмите се нуждаят от „адаптивна” организационна култура с високо равнище на етичност и социална насоченост. Фокусът в тази култура трябва да пада върху ориентацията към потребителите.
10. Успешното приспособяване на организационната култура към стратегията изисква от мениджърите да познават по-добре елементите на тази култура и преди всичко нейните дълбоки предпоставки, както и силите, които ги пораждат.

Необходимо е да се отбележи, че значимостта на организационната култура, като фактор за повишаване на конкурентоспособността на фирмите все повече нараства. Вследствие на това се засилва потребността на организациите от изграждане на такава култура, която ще способства за реализация на планираните цели и стратегии в специфичните условия на тяхното функциониране. Допълнителни трудности, в този контекст, създава глобализацията на икономиката и оперирането на компаниите в межкултурна среда, отличаваща се с големи различия в националните ценности и разнопосочни очаквания на потребителите в отделните нации и региони. В този смисъл, пред изследователи и мениджъри стои предизвикателството не само да адаптират културата към стратегията, но и да се съобразят с характеристиките на отделните страни – пазари. Именно подобни аспекти на организационната култура са предмет на бъдещи проучвания, анализи и оценки.