



Концепция на електронен инструмент за диагностика и оценка на организационната култура, в контекста на управлението на възрастовото многообразие в предприятието



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Проект „Заедно за устойчива заетост“, Д5Ф №BG05SFPR002-1.005-0002-C01 е финансиран от Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейски социален фонд плюс

София, Юни 2025 г.

Заглавие на документа:	Концепция на електронен инструмент за диагностика и оценка на организационната култура, в контекста на управлението на възрастово многообразие в предприятието
Дейност по проекта:	2.3.3 „Създаване и внедряване на инструменти за диагностика и оценка на фактори, процеси и умения в управлението на възрастово многообразие и поколенческите различия в предприятията“.
Срок за изпълнение:	Юни 2025 година
Дата на представяне:	Юни 2025 година
Версия:	Финална версия
Ниво на разпространение:	Ограничено (до членовете на експертните екипи, участващи в реализирането на дейността)
Изготвил:	
Ръководител на проекта:	Светлана Дончева
Ръководител на дейността:	Томчо Томов
Партньори:	МТСП, КНСБ

Съдържание

Раздел 1. Въведение	3
1.1. Цел на проекта	3
1.2. Цел и описание на дейност 2.3.3.....	3
1.3. Базисни понятия	4
Раздел 2. Концептуални основи	6
2.1. Дефиниране на организационната култура	6
2.2. Модели за изследване на организационната култура	8
Модел на Едгар Шейн	9
Модел на Хеерт Хофстеде	9
Модел за организационна култура на Куин и Камерън	10
Модел „Културна мрежа“ (Cultural Web) на Джонсън и Шоулс	11
Модел на Хенди	12
2.3. Подход в създаването на електронен инструмент за диагностика и оценка на организационната култура, в контекста на управлението на възрастово многообразие в предприятието.....	13
Раздел 3. Описание на е-инструмент.....	16
3.1. Цел на е-инструмента за диагностика и оценка на организационната култура в контекста на управлението на възрастово многообразие в предприятието	16
3.2. Предимства на инструмента	17
3.3. Обхват и области на изследване	17
Раздел 4. Приложение на е-инструмент в дейността на предприятията....	20
4.1. Области на приложение	20
4.2. Начини на приложение	22
4.3. Процедура и принципи на работа с е-инструмент	22

Приложение:

Прототип на електронен инструмент за диагностика и оценка на организационната култура, в контекста на управлението на възрастово многообразие в предприятието.

Раздел 1. Въведение

1.1. Цел на проекта

Проектът „Заедно за устойчива заетост“ е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021 – 2027 съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд+ (ЕСФ+), съгласно Процедура: BG05SFPR002-1.005 СОЦИАЛНО ПАРТНЬОРСТВО, ПРЧР 2021-2027. Проектът ще бъде реализиран от Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес за период от четири години (2024 – 2027 г.) в партньорство с Конфедерация на независимите синдикати в България и Министерство на труда и социалната политика.

Основните цели на проекта са следните:

- повишаване капацитета на социалните партньори, насърчаване на социалния диалог и способността на предприятията за ефективно управление на новия дневен ред в икономическото развитие и по-специално за справяне с предизвикателствата, произтичащи от глобализацията, дигиталната революция и прехода към климатична неутралност;
- мобилизиране на трудовите ресурси и резерви на пазара на труда, удължаване на трудовия живот и превръщане на възрастово многообразие в корпоративен актив, усъвършенстване на уменията и адаптиране на работната сила към променящите се условия, изисквания и модели на работа;
- разработване и внедряване на иновативни инструменти, модели и политики на социалните партньори за подкрепа на предприятията и заетите в постигането на плавен и устойчив преход към дигитална и климатично неутрална икономика, за утвърждаване на равни условия и възможности за преодоляване на изключването, породено от индивидуално състояние или особености на работната среда.

1.2. Цел и описание на дейност 2.3.3

Управлението на възрастово многообразие е сложен и многопластов процес, в който се преплитат множество фактори, свързани с нагласите и предубежденията към възрастта, лидерството, екипната ефективност, организационната култура, ангажираността и приобщаването (интегритета) на служителите. Изследването на тези фактори, обективната диагностика и оценка на изходното състояние, от което се пристъпва към реализирането на нови проекти в управлението на човешките ресурси (отчитащи задълбочаващите се поколенчески различия) е от критично значение за ефекта, който ще бъде постигнат.

Целта на дейност 2.3.3 е да повиши потенциала за управление на промяната и прехода в предприятията, чрез разработване и внедряване на съвременни инструменти

за диагностика и оценка на фактори, процеси и умения в управлението на възрастовото многообразие и поколенческите различия.

В изпълнение на тази цел са разработени, валидирани и внедрени пет иновативни инструмента за диагностика и оценка на фактори, процеси и умения в управлението на възрастовото многообразие и поколенческите различия в предприятията, включително настоящият „Електронен инструмент за диагностика и оценка на организационната култура, в контекста на управлението на възрастовото многообразие в предприятието.“

1.3. Базисни понятия

- **Организационна култура:** съвкупността от споделени ценности, вярвания, норми, нагласи и поведенчески модели, които определят как служителите в една организация взаимодействат помежду си и с външната среда. Тя оформя идентичността на организацията и влияе на начина, по който се вземат решения, на това как се решават проблеми и как се постигат организационните цели.
- **Формална организационна култура:** включва официално приетите, документирани и комуникирани ценности, правила, политики и поведенчески очаквания. Тя е създадена и управлявана от ръководството и често е описана в документи като: кодекси на поведение, етични политики, корпоративна мисия и визия, наръчници и процедури.
- **Неформалната организационна култура:** отнася се до неофициалните, неписани правила, норми, традиции, обичаи и междуличностни отношения, които реално влияят върху поведението на служителите. Тя се развива естествено, изгражда се чрез ежедневни взаимодействия и може както да съвпада, така и да не съвпада напълно с формалната култура. Отразява реалното поведение, а не само декларираните ценности. Може да подпомага или да противоречи на формалната култура. Ефективното управление на организационната култура включва разбирането и на двете измерения – формално и неформално. Дори най-добрите формални политики няма да имат ефект, ако не са подкрепени от неформалната култура.
- **Ценности:** основополагащите вярвания и принципи, които ръководят поведението и вземането на решения в организацията.
- **Норми:** правила и очаквания за поведение, които членовете на организацията следват.
- **Ритуали и церемонии:** формални или неформални практики, които се повтарят редовно в организацията и изразяват културни ценности и вярвания.
- **Истории и митове:** това са разкази, които циркулират в организацията и подчертават значими събития, успехи, предизвикателства или уроци. Те формират колективната памет и са основа за формиране на организационната култура.
- **Символи:** визуални или материални изрази на културата – логото, облеклото, офис пространството, дизайн, дори езикът и жаргонът, използвани в организацията.

- **Вярвания:** приети за истина твърдения или представи за света, които членовете на организацията споделят, дори да не са обективно доказуеми. Те оформят възприятията на служителите относно това какво е важно и какво работи.
- **Възприемане на организационната култура:** процесът, при който членове на организацията разпознават, разбират и осъзнават ценностите, нормите, вярванията и очакванията, които доминират в средата.
- **Интернализиране на организационната култура:** процес, при който културните елементи не просто се разбират, а се приемат като собствени и започват да ръководят поведението и мисленето на индивида без външна принуда. То се случва, когато ценностите на организацията съвпадат с личните ценности на служителя. Интернализирането е свързано с това членовете на организацията да приемат културата и действат според нея.
- **Управление на културата:** целенасоченият процес на създаване, поддържане, развитие или промяна на организационната култура с цел тя да бъде в синхрон със стратегическите цели, ценности и визия на организацията. Това е процес, при който ръководството влияе върху ценностите, нормите, вярванията и поведението на служителите, за да създаде желаната работна среда и да се постигне висока ефективност, мотивация и ангажираност.
- **Мотивация:** вътрешен процес, който подтиква и насочва поведението на индивида към постигане на определени цели, удовлетворяване на нужди или задоволяване на желания. Мотивацията се свързва с осъзната потребност, интерес, влечение, стремеж, желание или искане, пораждащи поведение, ориентирано към постигането на определени цели. Мотивацията стимулира индивида в неговите усилия към постигането на резултати.
- **Многообразие и приобщаване:** многообразието включва различията между хората по отношение на раса, пол, възраст, религия и др. Приобщаването е създаването на среда, където всички тези различия са уважавани и ценени.
- **Културата на многообразие:** организационна култура, която признава, уважава, насърчава и активно включва различията между хората по отношение на пол, възраст, етнос, националност, религия, сексуална ориентация, способности, образователен и социален произход, мислене и други аспекти на идентичността.
- **Справедливост и равни възможности:** политики и практики, които осигуряват еднакви условия и достъп до ресурси, независимо от индивидуалните различия.
- **Управление на многообразието:** част от стратегията за управление на човешките ресурси в организацията, имаща за цел формиране на работна сила, която да осигурява широк спектър от способности, опит, знания, идеи и предимства благодарение на своята разнородност по възраст, произход, етническа принадлежност, физически способности, убеждения, пол и други качества.

- **Управление на възрастовото многообразие:** част от стратегията за управление на многообразието в организацията, насочен към бъдещето процес за формиране на среда, в която възрастовите различия се разбират, приемат и използват като корпоративен актив и потенциал, създаващ добавена стойност.

Раздел 2. Концептуални основи

2.1. Дефиниране на организационната култура

Понятието организационна култура възниква в контекста на интердисциплинарни изследвания, включващи икономика, социология, културология, мениджмънт и организационна теория и др. То обозначава система от колективно приети ценности, норми, вярвания, символи, ритуали и поведенчески модели, които формират вътрешната среда на организацията и ръководят поведението на нейните членове. Според Шейн (1985)¹ организационната култура е „съвкупност от колективни основни предположения, изобретени, открити или развивани от дадена група в процеса на справяне с външната адаптация и вътрешната интеграция, които са доказали валидността си и се преподават на новите членове като правилен начин на възприемане, мислене и чувстване“. Той още описва организационната култура като съвкупност от норми, ценности, убеждения и нагласи, които направляват действията на всички членове на организацията и оказват значително влияние върху поведението на служителите (Schein, 1992)². Организационната култура служи като „социално лепило“, което споява организацията, поддържа нейната идентичност и създава стабилна основа за действията и решенията на индивидите. Denison и съавт. (2012)³ също дефинират организационната култура чрез основополагащите ценности, убеждения, вярвания и предположения, които се споделят от членовете на организацията и които се подкрепят от организационната структура и нейните фундаментални принципи. Повечето дефиниции на организационната култура подчертават, че тя е резултат от споделени характеристики между хората в организацията. Примери за такива споделени характеристики включват: вярвания, убеждения, ценности, символи, поведенчески норми, обичаи, ритуали, начини на интерпретиране на реалността и т.н. Затова организационната култура може да се разглежда като призма, чрез която можем да наблюдаваме и анализираме една организация (Parmelli et al., 2011)⁴. В обобщение организационната култура е начинът, по който се вършат нещата в една организация и се изразява в писаните и неписаните правила, които влияят върху поведението и нагласите на индивидите и групите.

Всяка организация има свой собствен характер, подобно на хората. Уникалният характер на една организация е именно нейната култура. Затова и поведението на

1 Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

2 Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed). San Francisco: Jossey-Bass.

3 Denison, D. Nieminen, L., and Kotrba, L. (2012), *Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys*,

4 Parmelli, E., Flodgren, G., Beyer, F., Baillie, N., Schaafsma, M.E. and Eccles, M.P. (2011) *The effectiveness of strategies to change organisational culture to improve healthcare performance: a systematic review*.

Implementation Science.

служителите е дълбоко повлияно от корпоративната култура, която определя това как хората трябва да се държат и взаимодействат, как трябва да се взимат решения и как трябва да се извършват работните дейности. Основни фактори, формиращи културата на организацията са нейната история и среда, както и хората, които я ръководят и работят в нея.

Разбирането на организационната култура е от съществено значение за ефективното управление на организацията. Лидерите и мениджърите ще бъдат в по-добра позиция да прилагат стратегии и да постигат целите си, ако разбират и управляват целенасочено културата на своята организация. Стратегии, които не са в съзвучие с организационната култура, вероятно ще срещнат съпротива и ще бъдат по-трудни или дори невъзможни за прилагане, докато стратегии, съобразени с културата, ще могат по-лесно да бъдат реализирани и ще имат по-голям шанс за успех.

Организационната култура представя „организационните мисли/емоции“, които се споделят между членовете на групата. Тя има абстрактно значение, което не се разбира лесно от хора извън организацията. Поради това може да се каже, че в една организация културата се поддържа и формира от езика, обичаите, нормите, символите, материалните обекти, историите, легендите, церемониите, стиловете на поведение, организационните правила, вярванията, организационната идентичност, историческия фон на организацията и т.н..

Основните характеристики на организационната култура са следните:

- организационната култура отличава организацията от други организации;
- организационната култура оказва влияние на междуличностното взаимодействие;
- организационната култура влияе на начина на извършване на дейностите в организацията;
- организационната култура е сложна структура, съставена от много различни фактори. Тези фактори са или научени, или впоследствие добавени към организацията;
- организационната култура е модел на поведение, който постоянно се повтаря от членовете на организацията;
- точно както и социалната култура, организационната култура не е писана - тя съществува в съзнанието и мисленето на хората в организацията;
- организационната култура придава устойчивост на дейностите;
- организационната култура може да се променя;
- организационната култура може да се усвои.

Функцията на организационната култура е да придаде смисъл на организационния живот, като основната ѝ роля е да описва начина, по който се вършат нещата (Arnold, 2005)⁵. Организационната култура също така описва приемливите действия в организацията, като уточнява основните цели, методите на работа, начина,

⁵ Arnold, K (2005). Human Resource Management - The Rhetorics, The Realities, 2nd edn, London: Macmillan.

по който членовете трябва да се свързват и общуват помежду си, както и как следва да се изграждат личните отношения (Harrison, 1993)⁶.

Според Brown (1998)⁷, организационната култура изпълнява няколко ключови функции, които подпомагат ефективното функциониране на организацията:

- намаляване на конфликтите – чрез създаване на обща перспектива и съгласие относно проблемите и действията;
- координация и контрол – подпомага съгласуваността в процесите и решенията;
- намаляване на несигурността – улеснява вземането на решения и намалява тревожността чрез ясно споделено мислене;
- мотивация – изгражда идентификация и лоялност сред служителите и насърчава ангажираност;
- конкурентно предимство – силната култура повишава шансовете за пазарен успех.

Освен тези функции, Martins и Martins (2003)⁸ добавят и следните:

- определя границите между различни организации;
- създава чувство за идентичност сред служителите;
- подкрепя ангажираност към общи цели над личните интереси;
- засилва социалната стабилност чрез споделени стандарти и поведение;
- действа като контролен механизъм, насочващ нагласите и поведението на служителите.

Тези функции на организационната култура показват, че една организация не може да функционира без култура, тъй като тя ѝ помага да постигне целите си. В обобщение, организационната култура дава посока на членовете по пътя към реализиране на организационните цели (Hampden-Turner, 1990)⁹.

Организационната култура действа като спойка, създавайки чувство за общност и преодолявайки разделенията в организацията. Тя осигурява обща основа за комуникация и разбиране чрез споделени значения. Организационната култура формира основата на много индивидуални и колективни поведения в организациите, тъй като тя учи участващите какво, кога и как да правят, и с времето гарантира, че тези поведения се превръщат в устойчив модел. Чрез разбирането и анализа на културата на дадена организация става по-лесно да се предвижда поведението в различни ситуации. .

2.2. Модели за изследване на организационната култура

За да се постигне по-задълбочено разбиране на същността на организационната култура, е необходимо тя да бъде обект на систематично наблюдение и изследване. В

6 Harrison, C. (1993), Organisational Culture, Blagdon, Mendip Papers.

7 Brown, A. (1998). Organizational Culture. Prentice hall.

8 Martins, P. and J.L. Martins (2003) Culture and performance. New York: Free Press.

9 Hampden-Turner, C. (1990) Corporate Culture, from vicious to virtuous cycles, London: The Economist Books Ltd.

рамките на настоящия анализ ще бъдат разгледани утвърдени теоретични подходи в областта на организационното управление, които предлагат различни модели за изследване на организационната култура. Тези подходи очертават основните измерения, чрез които могат да се идентифицират и оценяват проявленията на културата в конкретна организационна среда. Множество автори са фокусирали своите изследвания върху идентифицирането и систематизирането на различни типове организационна култура. Представените типологии служат не само като инструмент за анализ и оценка, но също така подчертават и комплексния характер на самото явление. При анализа на организационната култура следва да се отчита, че тя може да бъде интерпретирана от различни гледни точки, а нейните характеристики често се проявяват в множество, понякога припокриващи се, измерения. С оглед на нуждата от ефективно разбиране, управление и развитие на културната среда в организациите, редица изследователи предлагат различни типологии. В настоящия текст ще бъдат представени някои от най-влиятелните и често използвани модели в научната и практическата литература.

Модел на Едгар Шейн

Едгар Шейн е един от най-влиятелните изследователи на организационната култура. Той създава модел, който идентифицира три основни нива на организационната култура: артефакти, изповядвани ценности и базисни подлежащи допускания. Този модел предоставя дълбоко разбиране за начина, по който културата функционира в организациите и как тя влияе на поведението и управлението.

- **Артефакти** – Това са видимите, осезаеми и лесно наблюдаеми елементи от културата на организацията – например архитектурата и разположението на офисите, облеклото на служителите, официалните ритуали, церемонии и символи. Те са видими и най-лесни за разпознаване, но също така и най-трудни за тълкуване без разбиране на по-дълбоките нива на културата.
- **Изповядвани ценности** – Това са официално декларираните вявания, цели и ценности, които организацията твърди, че следва. Те обикновено се намират в мисията, визията, кодекса за поведение и вътрешните политики. Тези ценности представляват стремежите и идеалите на организацията, но не винаги съвпадат с действителното поведение.
- **Базисни допускания** – Това са дълбоко вкоренените, често несъзнателни вявания, възприятия и мисловни модели, които служат като „неписани правила“ за това как „наистина се правят нещата“ в организацията. Те са най-трудни за идентифициране, но оказват най-силно влияние върху поведението, вземането на решения и организационната устойчивост.

Модел на Хеерт Хофстеде

Хеерт Хофстеде е добре познат със своите изследвания върху влиянието на националните и регионални култури върху поведението на организациите. Хофстеде, обаче представя отделен модел за организационна култура, който се различава от неговия по-широко известен модел за националната култура. Това е важно разграничение, тъй като макар двата модела да са свързани чрез общата идея за

измерване на културни различия, но те се базират на различни нива на анализ и използват различни измерения.¹⁰

Хофстеде, заедно със сътрудници разработва модел на организационната култура, основан на емпирични данни и съдържащ шест измерения:

- Процесно ориентирана vs резултатно ориентирана култура

Процесно ориентираните организации поставят акцент върху техническата експертиза и утвърдените процедури, докато резултатно ориентираните се фокусират върху достигането на конкретни резултати.

- Ориентирана към задачите vs ориентирана към служителите

Организации, ориентирани към задачите, се интересуват главно от производителността, докато ориентираните към служителите отдават значение и на благополучието на персонала.

- Професионална vs локална култура

При локалната ориентация служителите се идентифицират със своята роля в организацията. В професионалната ориентация се идентифицират с професионална общност. Образователното равнище често влияе върху тази ориентация.

- Отворена vs затворена система

Отворените системи се характеризират със свободен поток на информация и лесна интеграция на нови членове. При затворените системи информацията се контролира строго, а интеграцията е трудна.

- Строг vs либерален контрол

Строгите организации имат твърди правила и тежки санкции, докато либералните структури допускат повече импровизация и свобода на действие.

- Прагматична vs нормативна култура

Прагматичните култури се водят от нуждите на пазара, докато нормативните култури се ръководят от вътрешни принципи и протоколи, възприемани почти като „свещени“.

Модел за организационна култура на Куин и Камерън

Моделът е създаден през 80-те години на XX век от Робърт Куин и Ким Камерън – професори по управление в Университета Мичиган, САЩ. Моделът на Куин и Камерън разглежда културата на всяка организация като определена от две основни двойки фактори. Куин и Камерън наричат тези две двойки фактори „конкуриращи се ценности“

¹⁰ Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. Administrative Science Quarterly. Обобщение на модела може да се намери и в статията „Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context“ (2010).

– противоположни индикатори, които отразяват какво хората ценят в организацията и какво се възприема като добро, правилно и подходящо в нея:

- навътре или навън: организация с вътрешна ориентация се фокусира върху развитието, сътрудничеството, интеграцията и координацията между хората. Организация с външна ориентация се фокусира върху пазара, клиентите конкуренцията и новите технологии;
- стабилност или гъвкавост: организация, която търси стабилност предпочита ясната йерархия, стриктно планиране, бюджетиране и надеждност. Организация, която търси гъвкавост е наясно, че не е възможно да се контролира всичко и се фокусира повече върху хората, бързината и промяната.

На основа на конкуриращите се фактори, Куин и Камерън дефинират четири основни типа организационни култури:

- Кланова - възниква в организации, които са ориентирани навътре към себе си и в същото време ценят гъвкавостта.
- Йерархична - възниква в организации, които са ориентирани навътре в себе си и в същото време се стремят към стабилност.
- Пазарна - възниква в организации, които са ориентирани навън и в същото време се стремят към стабилност.
- Адхократична - възниква като култура в организации, които са ориентирани навън и в същото време ценят гъвкавостта.

Всяка от четирите култури е подходяща, в зависимост от специфичния бранш, пазар и среда, в която оперира организацията. В някои случаи една култура може да е по-подходяща от друга, в други може да е обратното. Следователно, важно е всяка организация да е наясно с типа на своята култура, както и сама да определи каква култура желае да има, която по най-добър начин да ѝ помага да постига целите си.

Модел „Културна мрежа“ (Cultural Web) на Джонсън и Шоулс

През 1992 г. Джонсън и Шоулс разработват "Културна мрежа" (Cultural Web) – модел, който описва подразбиращите се предположения в организацията. Той помага на мениджърите да се фокусират върху ключовите културни фактори, влияещи върху стратегическите решения. Този модел идентифицира пречки и улесняващи фактори за промяна, насочени към подобряване на резултатите и конкурентоспособността.

Моделът включва шест взаимосвързани елемента:

- Истории – минали и настоящи събития и хора, за които се говори в и извън организацията;
- Ритуали и рутини – ежедневното поведение, което показва какво се счита за приемливо;
- Символи – визуални елементи като лого, интериор, дрескод и др.;
- Организационна структура – както формалната структура, така и неформалните канали на власт и влияние;

- Контролни системи – механизми за контрол, включително финансови, качествени и системи за възнаграждение;
- Структури на властта – лицата или групите с най-голямо влияние върху решенията, операциите и стратегическата посока на организацията.

Модел на Хенди

Типологията на организационната култура, залегнала в този модел е базирана на изследванията на Роджър Харисън от 1972, като Чарлз Хенди я доразвива през 1986. Роджър Харисън първи формулира четири типа култура през 1972 г., основавайки се на вътрешната динамика и мотивация в организациите, като Хенди приема същите четири основни типа и ги доразвива, като ги превръща в модел на организационна култура и инструмент за нейното изследване. В литературата и на практика моделът с четирите култури, познат като „Power, Role, Task, Person culture“, може да се срещне както като модел на Ханди, така и като модел на Хенди и Харисън. Моделът свежда организационната култура до 4 основни типа (Ханди, 1986).¹¹:

- Култура на властта:

В културата на властта контролът и статусът са съсредоточени в центъра. Затова управлението е концентрирано в ръцете на висшето ръководство, което взема всички решения. В същото време степента на формализация в тази структура е ниска. Служителите просто изпълняват нарежданията и нямат право на самостоятелни решения. В организацията има постоянна борба за власт, тъй като тя дава възможност на тези, които притежават власт да наложат доминация над останалите членове.

- Култура на ролята

В тази култура работата се извършва чрез логика и рационалност. Бюрократичните принципи, характеристики и начини на работа са на преден план. Макар че рационалността, правилата, ролята, статусът и йерархията са важни фактори, в тази култура както степента на централизация, така и степента на формализация са високи. Поради тази причина източникът на власт се свързва с позицията, която заема дадено лице. В тази култура ролята или длъжностната характеристика е по-важна от личността, която я изпълнява.

- Култура на задачата

Тази култура е ориентирана към работата и резултатите. Организацията е резултатно-ориентирана и насочена към изпълнението на задачи по най-добрия възможен начин. Всеки в организацията работи за постигане на нейните цели.

- Култура на личността

На преден план при този тип култура са нуждите, очакванията, целите и интересите на служителите. Поради тази причина организацията служи на индивида. Всеки служител върши работата си по свое усмотрение. Насърчава се участието в процеса на вземане на решения на всеки един. Авторитетът няма значение; затова както централизацията, така и формализацията са слабо изразени в тази култура. Тъй като

¹¹ Handy, C. (1986). Understanding Organisation, 3rd ed, Harmondsworth: Penguin.

в културата на личността няма ясно изразена йерархия, не може да се осъществява контрол в класическия смисъл. Всъщност служителите, които правят каквото е необходимо, за да не загубят мястото си в организацията, я възприемат като средство, което могат да използват за развитие на своята кариера и за постигане на лични цели.

2.3. Подход в създаването на електронен инструмент за диагностика и оценка на организационната култура, в контекста на управлението на възрастово многообразие в предприятието

При създаването на концепцията за разработване на е-инструмент за диагностика и оценка на организационната култура, в контекста на управлението на възрастово многообразие в предприятието, след оценка на водещите теории и подходи в тази област, се фокусирахме върху проучването на утвърдени изследователски модели, които имат доказана практическа приложимост. В процеса на проучване разгледахме различни модели, които предлагат структурирани рамки за измерване и интерпретиране на културните характеристики в организациите. Избрахме модела на Чарлз Хенди като основна теоретична рамка, върху която да стъпи разработването на електронния инструмент. Този избор бе мотивиран от няколко ключови предимства на модела:

- ясна и разбираема структура, която дефинира четири основни типа организационна култура – култура на властта, ролева култура, култура на задачата и култура на личността;
- практическа приложимост – моделът позволява лесно адаптиране към различни организационни контексти и дава възможност за изследване на културните характеристики по начин, който е разбираем както за мениджъри, така и за служители;
- систематичен подход към събирането, анализа и интерпретацията на данни, което е от ключово значение за ефективното приложение на електронния инструмент;
- баланс между теоретичност и приложимост, така, че да отговаря като на изследователските, така и практическите цели.

Беше направен преглед на съществуващите инструменти за изследване на организационната култура. Анализирани бяха и въпросникът на Чарлз Хенди, разработен за оценка на съществуващата и предпочитаната организационна култура, базиран на създадения от него модел, който изследва текущото състояние на организацията и предпочитаното бъдещо състояние и идентифицира доминиращите и желаните културни характеристики.

Електронния инструмент за диагностика и оценка на организационната култура, в контекста на управлението на възрастово многообразие в предприятието е базиран на модела на Хенди и вдъхновен от неговия въпросник за изследване на организационна култура, като използва самостоятелно изведени индикатори за измерване на организационната култура, операционализирани чрез специално формулирани твърдения.

Така разработен инструментът предоставя възможност за идентифициране на доминиращите културни типове в организационната среда, като допринася за задълбочено разбиране на вътрешните динамики и насърчава осъзнаването на специфичните културни особености, оказващи влияние върху поведението и ефективността на екипите и организацията като цяло. По този начин инструментът може да функционира не само като средство за диагностика, но и като основа за информирано вземане на управленски решения, подпомагайки процесите на културна трансформация и адаптация към променящите се външни и вътрешни условия.

По своята същност електронният инструмент представлява типологичен въпросник за изследване на организационната култура, който класифицира организациите въз основа на четири основни типа култура по модела на Хенди на база оценката на специфични организационни фактори: решаване на проблеми, споделяне на информация, комуникация, междуличностни взаимоотношения, управление на организационните промени, лидерство и управление, мотивация, управление на конфликти, обучение и развитие, отношение към служителите, споделени ценности и вярвания, отношение към изпълнението на задачите, нагласи към работата, междуличностно взаимодействие, възприятия относно грешките, отношение към разнообразието, толерантност към различията, отношение към външната среда и клиентите, вземане на решения, автономия и свобода.

По примера на въпросника на Хенди, инструментът измерва както съществуващата, така и предпочитаната организационна култура посредством скали, съответстващи на посочените четири културни типа:

1. Култура на властта (Power Culture) – Тази култура се характеризира с централизация на властта в ръцете на една ключова фигура или малка група лидери. Решенията се спускат отгоре и се вземат бързо и авторитетно. Лидерът играе ключова роля и диктува посоката. Комуникацията е еднопосочна – отгоре надолу, а средата може да бъде динамична, но и напрегната, с ограничено пространство за несъгласие. Контролът е основен механизъм за управление, като личните отношения и доверието често надделяват над формалните правила. В подобен тип култура промяната се осъществява лесно, ако произлиза от върха, но съществува риск от субективизъм, фаворизиране и ниска прозрачност в процесите на вземане на решения. Служителите често се стремят да изградят доверени отношения с централната фигура във властта, защото това директно влияе върху възможностите им за развитие, достъп до ресурси и влияние в организацията, които са основните фактори, определящи мотивацията.
2. Ролева култура (Role Culture) – Това е типична култура на големи, стабилни и йерархично организирани компании. Основава се на ясно разпределение на отговорности, правила и процедури. Фокусът е върху ефективност чрез предвидимост, контрол и спазване на установените норми. В такава среда служителите се идентифицират с позицията си, а статусът произтича от ролята, която изпълняват. Лидерството е формализирано, комуникацията – официална, а кариерното развитие се базира на формален опит, стаж и административна лоялност. Сигурността и предвидимостта са приоритет на такъв тип организации и основни мотиватори.

3. Култура на задачата (Task Culture) –Характерна е за организациите, в които има ясна ориентация към резултати, иновации и екипна работа. При този тип култура доминира ориентация към постигане на резултати, като се цени най – много експертизата и се насърчава вземането на решения на база умения и способности, а не йерархично положение или близост до властта. За този тип организации са важни автономията, гъвкавостта и решаването на сложни проблеми. Тук средата е динамична, комуникацията е отворена и преобладаващо хоризонтална, а мотивацията е свързана с това, че служителите могат да използват компетентността си, да се развиват професионално и да бъдат разпознати за приноса си.

4. Култура на личността (Person Culture) – Тази култура поставя индивида в центъра на организацията. Организацията съществува, за да обслужва нуждите и развитието на своите членове. Организацията съществува, за да подкрепя личното развитие, независимостта и индивидуалните цели на хората в нея. Властта и влиянието не произтичат от позиция, а от личната експертиза и отговорност и от признанието от колегите. Взаимоотношенията са доброволни и базирани на взаимно уважение, а културата толерира висока степен на автономия, креативност и самоуправление. Мотивацията произтича от възможността за постигане на автономност, фокуса върху личните цели и удовлетворението от постигнатите индивидуални резултати.(виж. Таблица1)

Таблица 1: Четири типа организационна култура според модела на Чарлз Хенди

Тип култура	Основни характеристики	Фокус	Подход към работа
Култура на властта	- Централизирана власт - Решения от един или малък брой ръководители - Приоритет на лоялността	Ръководител/ите	Следване на нареждания, ограничена инициатива
Култура на ролята	- Ясно разпределени отговорности - Структура и процедури - Бюрократичен подход	Роли и правила	Работа според длъжностни характеристики и дефинирани задължения, произтичащи от ролята
Култура на задачата	- Гъвкави екипи - Ориентация към цели и резултати - Иновации и сътрудничество	Екипи и проекти	Решаване на проблеми и постигане на резултати
Култура на личността	- Индивидът е в центъра - Самоуправление - Ниска организационна зависимост - Поемане на лична отговорност	Лични цели и свобода	Индивидуален принос, слаба йерархия

Раздел 3. Описание на е-инструмент.

3.1. Цел на е-инструмента за диагностика и оценка на организационната култура в контекста на управлението на възрастово многообразие в предприятието

Основната цел на е-инструмента е да установи и оцени мнението, нагласите и вижданията на служителя по отношение на културата на организацията, в която работи, като и да установи неговите предпочитания към тип организационна култура. Това позволява на организациите да диагностицират разминавания по отношение на реално и желано състояние на културата, да осъзнаят тези противоречия и да планират целенасочени интервенции за развитие и промяна. Инструментът може да подпомогне организациите в разбирането на това как служителите възприемат съществуващата култура, каква култура предпочитат и какви са разликите между съществуващата и предпочитаната от служителите организационна култура. Също така, резултатите от е-инструментът могат да се използват за по-задълбочен анализ на възприятията сред представители на различните поколения, като позволяват идентифициране на сходства и различия между различните възрастови групи по отношение възприемания и предпочитан тип на организационна култура. Може да послужи като управленски инструмент, като предостави данни, които да подпомогнат компаниите в процеса на вземане на решения и формулиране на политиките, свързани с управлението на човешките ресурси.

Е-инструментът за диагностика и оценка на организационната култура в контекста на управлението на възрастово многообразие в предприятието може да бъде използван в следните области:

- Идентифициране на преобладаващата в организацията култура, според служителите – подпомага ръководството в разпознаването на преобладаващите ценности, норми и поведения в организацията.
- Откриване на разминавания между съществуващата и предпочитаната от служителите култура – предоставя основа за стратегически решения, насочени към минимизиране на различията и подобряване на вътрешната среда.
- Подкрепа при организационно планиране и управление на промяната – улеснява процесите на трансформация чрез разбиране на културните нагласи на служителите от различни възрастови групи.
- Развитие на политики за управление на човешките ресурси – служи като база за създаване на приобщаващи и възрастово чувствителни стратегии, които отчитат различията в очакванията на поколенията.
- Повишаване на ангажираността и удовлетвореността на служителите – чрез адаптиране на организационната култура спрямо нуждите и предпочитанията на служителите от различните възрастови групи.

- Оценка на ефективността на предприетите в организацията инициативи за промяна – дава възможност за мониторинг на културната интеграция в рамките на възрастово разнородни екипи.

3.2. Предимства на инструмента

- Приложим е в различни организационни контексти – от частния до публичния сектор;
- Позволява комплексен поглед върху културната динамика;
- Позволява да се определи как се вписва съществуващата култура в съзнанието и разбиранятия на членовете на организацията;
- Подходящ за диагностика, оценка и стратегическо управление на културата на организацията.

3.3. Обхват и области на изследване

Инструментът измерва съществуващата и предпочитаната организационна култура посредством осем скали, съответстващи на посочените четири културни типа, разделени в две части:

Част 1 - Съществуваща организационна култура

- Скала "Култура на властта"

Тази култура се характеризира с централизация на властта в ръцете на една ключова фигура или малка група лидери. Решенията се спускат отгоре и се вземат бързо и авторитетно. Лидерът/ите играе/ят ключова роля и диктува посоката. Комуникацията е еднопосочна – отгоре надолу, а средата може да бъде динамична, но и напрегната, с ограничено пространство за несъгласие. Контролът е основен механизъм за управление, като личните отношения и доверието често надделяват над формалните правила или експертиза. Властта е концентрирана в ръцете на един лидер или малък брой хора, като само той/те вземат решенията. Тези хора делегират отговорности на останалите служители. В такава култура подчинените стриктно следват указанията на своите ръководители. Служителите избягват да изразяват свободно мнението си или да споделят идеи открито и се очаква да изпълняват казаното от началника. В организации с този тип култура промяната се осъществява лесно, ако произлиза от върха, но съществува риск от субективизъм, фаворизиране и ниска прозрачност в процесите на вземане на решения. Служителите често се стремят да изградят доверени отношения с централната фигура във властта, защото това директно влияе върху възможностите им за развитие, достъп до ресурси и влияние в организацията, които са основните фактори, определящи мотивацията.

- Скала „Култура на ролята“

Това е типична култура на големи, стабилни и йерархично организирани компании. В такива организации съществуват утвърдени формални правила и

процедури, както и ясно дефинирана организационна йерархия, която е добре разбрана и стриктно спазвана. Процесите в организации с такъв тип култура се основават на ясно разпределение на отговорности, правила и процедури. Служителите знаят точно какво се очаква от тях и разполагат с ясно разписани процеси и указания, които да следват, но такива организации могат да бъдат по-малко гъвкави и адаптивни в условия на променяща се среда. Фокусът е върху ефективност чрез предвидимост, контрол и спазване на установените норми. В такава среда служителите се идентифицират с позицията си, а статусът произтича от ролята, която изпълняват. Лидерството е формализирано, комуникацията – официална, а кариерното развитие процедурно регламентирано и се базира на формален опит, стаж и административна лоялност. Сигурността и предвидимостта са приоритет на такъв тип организации и основни мотиватори.

- Скала „Култура на задачата“

Това е култура, която е характерна за организациите, в които има ясна ориентация към резултати, иновации и екипна работа. При този тип култура доминира ориентацията към постигане на цели и резултати, като се цени най – много експертизата и се насърчава вземането на решения на база умения и способности, а не йерархично положение или близост до властта. За този тип организации са важни автономията, гъвкавостта и решаването на сложни проблеми. Те реагират добре в конкурентна среда, но изискват от служителите висока степен на сътрудничество, комуникативност, както и способност да работят самостоятелно и инициативно. Средата е динамична и не предполага висока структурираност, предвидимост и рутинност и регулярност в ежедневната работа. Комуникацията е отворена и преобладаващо хоризонтална, а мотивацията е свързана с това, че служителите могат да използват компетентността си, да се изявяват професионално и да бъдат разпознати за приноса си.

- Скала „Култура на личността“

Тази култура поставя индивида в центъра на организацията. Организацията е съсредоточена около това да подпомага нуждите и развитието на своите членове. Организацията има за цел да подкрепя личното развитие, независимостта и индивидуалните цели на хората в нея. Властта и влиянието не произтичат от позицията, а от личната експертиза, отговорност и от признанието от колегите - властта върви ръка за ръка с отговорността. Взаимоотношенията са доброволни и базирани на взаимно уважение, а културата толерира висока степен на автономия, креативност и самоуправление. Мотивацията произтича от възможността за постигане на автономност, фокуса върху личните цели и удовлетворението от постигнатите индивидуални резултати.

В такава култура служителите сами определят в какво са най-добри и приемат предизвикателството да дадат най-доброто от себе си. Всеки носи отговорност за определена дейност и трябва да поеме собственост върху възложената му работа.

Част 2 - Предпочитана организационна култура

- Скала "Култура на властта"

Тази култура се характеризира с централизация на властта в ръцете на една ключова фигура или малка група лидери. Решенията се спускат отгоре и се вземат бързо и авторитетно. Лидерът/ите играе/ят ключова роля и диктува посоката. Комуникацията е еднопосочна – отгоре надолу, а средата може да бъде динамична, но и напрегната, с ограничено пространство за несъгласие. Контролът е основен механизъм за управление, като личните отношения и доверието често надделяват над формалните правила или експертиза. Властта е концентрирана в ръцете на един лидер или малък брой хора, като само той/те вземат решенията. Тези хора делегират отговорности на останалите служители. В такава култура подчинените стриктно следват указанията на своите ръководители. Служителите избягват да изразяват свободно мнението си или да споделят идеи открито и се очаква да изпълняват казаното от началника. В организации с този тип култура промяната се осъществява лесно, ако произлиза от върха, но съществува риск от субективизъм, фаворизиране и ниска прозрачност в процесите на вземане на решения. Служителите често се стремят да изградят доверени отношения с централната фигура във властта, защото това директно влияе върху възможностите им за развитие, достъп до ресурси и влияние в организацията, които са основните фактори, определящи мотивацията.

- Скала „Култура на ролята“

Това е типична култура на големи, стабилни и йерархично организирани компании. В такива организации съществуват утвърдени формални правила и процедури, както и ясно дефинирана организационна йерархия, която е добре разбрана и стриктно спазвана. Процесите в организации с такъв тип култура се основават на ясно разпределение на отговорности, правила и процедури. Служителите знаят точно какво се очаква от тях и разполагат с ясно разписани процеси и указания, които да следват, но такива организации могат да бъдат по-малко гъвкави и адаптивни в условия на променяща се среда. Фокусът е върху ефективност чрез предвидимост, контрол и спазване на установените норми. В такава среда служителите се идентифицират с позицията си, а статусът произтича от ролята, която изпълняват. Лидерството е формализирано, комуникацията – официална, а кариерното развитие процедурно регламентирано и се базира на формален опит, стаж и административна лоялност. Сигурността и предвидимостта са приоритет на такъв тип организации и основни мотиватори.

- Скала „Култура на задачата“

Това е култура, която е характерна за организациите, в които има ясна ориентация към резултати, иновации и екипна работа. При този тип култура доминира

ориентация към постигане на цели и резултати, като се цени най – много експертизата и се насърчава вземането на решения на база умения и способности, а не йерархично положение или близост до властта. За този тип организации за важни автономията, гъвкавостта и решаването на сложни проблеми. Те реагират добре в конкурентна среда, но изискват от служителите висока степен на сътрудничество, комуникативност, както и способност да работят самостоятелно и инициативно.

Средата е динамична и не предполага висока структурираност, предвидимост и рутинност и регулярност в ежедневната работа. Комуникацията е отворена и преобладаващо хоризонтална, а мотивацията е свързана с това, че служителите могат да използват компетентността си, да се изявяват професионално и да бъдат разпознати за приноса си.

- Скала „Култура на личността“

Тази култура поставя индивида в центъра на организацията. Организацията е съсредоточена около това да подпомага нуждите и развитието на своите членове. Организацията има за цел да подкрепя личното развитие, независимостта и индивидуалните цели на хората в нея. Властта и влиянието не произтичат от позицията, а от личната експертиза, отговорност и от признанието от колегите - властта върви ръка за ръка с отговорността. Взаимоотношенията са доброволни и базирани на взаимно уважение, а културата толерира висока степен на автономия, креативност и самоуправление. Мотивацията произтича от възможността за постигане на автономност, фокуса върху личните цели и удовлетворението от постигнатите индивидуални резултати.

В такава култура служителите сами определят в какво са най-добри и приемат предизвикателството да дадат най-доброто от себе си. Всеки носи отговорност за определена дейност и трябва да поеме собственост върху възложената му работа.

В такава култура служителите сами определят в какво са най-добри и приемат предизвикателството да дадат най-доброто от себе си. Всеки носи отговорност за определена дейност и трябва да поеме собственост върху възложената му работа.

Раздел 4. Приложение на е-инструмент в дейността на предприятията.

4.1. Области на приложение

Е-инструментът за диагностика и оценка на организационната култура, в контекста на управлението на възрастово многообразие в предприятието е предназначен да оценява както настоящото състояние (съществуваща култура), така и предпочитаната култура (желана култура) от гледна точка на служителите. По този начин инструментът предоставя цялостен и многоизмерен поглед върху културната среда в организацията. Това позволява на ръководството да установи съответствия и разминавания между реалната културна среда и предпочитаната такава от страна на

служителите, което е от ключово значение за устойчивото развитие и организационната ефективност. По този начин се осигурява детайлна картина за разликите между възприетата реалност и идеала на служителите. Тази двойна перспектива позволява да се идентифицират културни дефицити, зони на напрежение или потенциал за развитие, като същевременно служи като основа за изграждане на стратегически план за културна трансформация.

Организационната култура е определящ фактор за начина, по който се вземат решения, комуникира се, разпределят се ресурси и се постига сътрудничество. Проучването осигурява възможност за идентифициране на ценностни приоритети, преобладаващи управленски практики и доминиращи нагласи в организацията, както и за сравнение с предпочитанията на служителите. Чрез е-инструментът за диагностика и оценка на организационната култура в контекста на управлението на възрастово многообразие в предприятието ръководителите получават надеждна основа за разбиране на реалната културна среда и за идентифициране на културните очаквания на служителите. Това е особено важно за планирането и осъществяването на устойчиви организационни промени, подобряване на мотивацията и ангажираността, както и за изграждане на благоприятен вътрешен климат.

Организационната култура играе централна роля за начина, по който служителите възприемат, мислят и действат в рамките на компанията. Чрез проучване на културните характеристики се разкрива как споделените ценности, норми и вярвания влияят върху мотивацията, комуникацията, сътрудничеството и ангажираността на персонала. Разбирането на тези културни елементи е особено важно при вземане на стратегически управленски решения, въвеждане на промени или при стремеж към организационно реструктуриране.

С помощта на този инструмент може да се отговори на въпроси като:

- Какви ценности и норми действително ръководят поведението в организацията?
- До каква степен културната среда отразява стратегическите цели на ръководството?
- Има ли разминавания между това, което служителите виждат и това, което биха искали да преживяват на работното място?
- Има ли разминаване между нагласите на служителите и лидерството?
- Кои аспекти от културната среда повишават или намаляват мотивацията, ангажираността и лоялността?
- Какви интервенции са необходими, за да се насърчи желаната културна трансформация?

Проучването на съществуващата и желаната култура осигурява важна обратна връзка и открива възможности за подобрене. Данните, събрани чрез инструмента, могат да бъдат използвани за създаване на програми за развитие на културата и подобряване на средата, за насочване на промени в посока по-голяма съвместимост

между стратегическите цели и организационната култура, както и за подпомагане на процесите по интеграция на нови служители, изграждане на екипи и устойчиво лидерство.

4.2. Начини на приложение

Изследването може да се провежда на индивидуално и групово ниво. Индивидуалното попълване дава възможност за лична саморефлексия относно културната съвместимост и участие в организационната среда. При обобщаване на индивидуалните резултати може да се установи цялостния културен профил на организацията, който да служи като основа за диагностика и организационни интервенции.

За да бъде ефективен, инструментът следва да се прилага периодично, с цел проследяване на развитието на културата, ефекта от предприетите действия и адаптиране към динамично променящата се среда. Редовният културен мониторинг позволява на организацията да реагира своевременно на потенциални предизвикателства и да насърчава култура, която е в синхрон с визията и ценностите ѝ, както и с очакванията на служителите. Редовното прилагане на инструмента позволява проследяване във времето, мониторинг на ефективността на предприетите мерки и създаване на устойчиви практики в управлението на организационната култура. Освен това инструментът осигурява ефективен канал за обратна връзка и прозрачност, създавайки условия за културен диалог между ръководството и служителите.

4.3. Процедура и принципи на работа с е-инструмент

Е-инструментът за диагностика и оценка на организационната култура в контекста на управлението на възрастово многообразие в предприятието е свободно достъпен онлайн на специализирана електронна платформа.

Процедурата на работа с него включва:

- Регистрация на администратор от предприятие (име, фамилия, длъжност, E-mail): Определят се служителите, които да преминат въпросника, изпраща се уведомително писмо с линк за индивидуален достъп до въпросника, получава се визуализация на резултата и таблица (Excel) с резултатите от попълването на въпросника. Информацията за служителите, преминали въпросника се съхранява и натрупва, за да послужи за обобщен анализ на данните.
- Регистрация на служител, упълномощен за работа с въпросника:
- Въвежда се e-mail, попълва се въпросника, получава се визуализиран резултат.

При работата с е-инструмент и използването на резултатите (данните) от изследването е необходимо да бъдат съблюдавани следните професионално-етични стандарти и принципи:

- е-инструмент се използва само по предназначението, което е описано в концепцията за неговото създаване;
- лицата организиращи изследването и участниците в него, трябва да са запознати със същността, целта, предназначението, обхвата (областите на изследване), начина на представяне, интерпретиране и приложение на резултатите от работата с е-инструмент;
- лицата, организиращи изследването, трябва да осигурят достъп на участниците до необходимите технически средства за работа с е-инструмент и да притежават умения за справяне със ситуации, в които има възможност за допускане техническа грешка или за погрешно интерпретиране на въпросите;
- данните от изследването са конфиденциални (само за служебно ползване) и се представят единствено в обобщен вид, в зависимост от целите на проучването.