

София, 2025 г.

КОРПОРАТИВЕН МОДЕЛ за изграждане и управление на приобщаваща и съобразена с особеностите на поколенията организационна култура



Проект „Заедно за устойчива заетост“
ДБФ BG055FPR002-1.005-0002-C01 е финансиран
от Програма „Развитие на човешките ресурси“
2021-2027, съфинансирана от Европейския съюз
чрез Европейския социален фонд плюс



Съфинансирано от
Европейския съюз



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Съдържание

1. Въведение.....	2
2. Базови понятия	3
3. Същност и елементи на организационната култура. Механизъм на разпространение 5	
3.1. Същност на организационната култура.	5
3.2. Функции на организационната култура.	6
3.3. Елементи на организационната култура.....	8
3.4. Типове послания на организационната култура.	12
3.5. Канали на разпространение на фирмената култура.....	13
4. Организационната култура в контекста на управлението на възрастово многообразие	14
4.1. Климат на възрастово многообразие в организацията.	14
4.2. Културата на поколенията като субкултура.....	15
4.3. Приобщаваща организационна култура.....	17
5. Типове организационна култура. Модели и подходи в управлението на организационната култура.....	18
5.1. Типове организационна култура	18
5.2. Подходи и модели в управлението на културата.	21
6. Етапи в процеса на управление на културата в организацията	24
6.1. Засилване въздействието на мисията и визията на компанията.	24
6.2. Идентифициране на настоящата култура.	25
6.3. Дефиниране на желаната култура.	28
6.4. Анализ на различията между настоящата и желаната в култура на организацията.....	30
6.5. Разработване на план за управление на фирмената култура.....	30
6.6. Комуникиране на желаната култура.....	31
6.7. Мониторинг в прилагането на желаната култура.....	33
6.8. Поддържане на желаната култура.	33
7. Добри практики в управлението на организационната култура.....	35
8. Заключение.....	41
9. Приложения.....	42



1. Въведение

Малко неща са толкова важни и понякога толкова трудни за разбиране, колкото културата на една организация. Организационната (корпоративна, фирмена) култура е от решаващо значение за успеха и просперитета на всяка компания. Въпреки това, има много предприятия, в които организационната култура не се разбира, не се познава и не се управлява. Подценяването на този феномен може да доведе до множество неблагоприятни последици за бизнеса и предприятията. Или както твърди Едгард Шайн¹:

„Ако вие не управлявате културата, тя ще ви управлява и дори може да не си давате сметка за мащаба, в който това ще се случва.“

Понякога културните предизвикателства не се виждат и осъзнават, като управленски проблем. Те може просто да изглеждат като общо, но нарастващо чувство на безпокойство, че „това не е моята компания“ или „ние не сме това, което сме били или“ или „ние не сме това, което искаме да бъдем“. Практиката показва, че **нездравословната организационна култура влияе негативно** на възгледите, поведението и отдадеността на хората. Тя проваля всяко бъдещо начинание в дейността на компанията, независимо дали то е свързано с иновации, рентабилност или повишаване на продажбите. В условията на демографска криза и нарастваща дистанция между поколенията днес, повече от всякога, хората искат и трябва да работят в **позитивна работна среда**, в която да се чувстват уважавани и ценени заради своята индивидуалност. Нуждаят се от **приобщаваща култура на работното място**, която да насърчи и мотивира техните усилия да дадат най-доброто от себе си, независимо от различията във възрастта, опита, уменията и идеите в работата.

Корпоративният модел за изграждане и управление на приобщаваща и съобразена с особеностите на поколенията организационна култура е създаден в рамките на проект „Заедно за устойчива заетост“, изпълняван от Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес в партньорство с Министерство на труда и социалната политика и Конфедерацията на независимите синдикати в България. Проектът е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021 – 2027, съфинансирана от Европейския съюз, чрез Европейския социален фонд (ЕСФ+).

Моделът е **предназначен за мениджъри, специалисти човешки ресурси, преки ръководители и супервайъри**. Той отразява многообразието и постиженията в съвременната теория и практика в управлението на организационната култура. Адаптираното, спрямо спецификата на конкретното предприятие, приложение на модела е ключова предпоставка за повишаването на енергията и способността на организацията да реализира своите стратегически цели.

¹ Едгар Хенри Шайн - американски бизнес теоретик и психолог, професор в Масачузетския технологичен университет, основател на дисциплината „Организационно поведение“ и изтъкнат изследовател в областта на организационната култура.



2. Базови понятия

- **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.
- **Динамика на многообразието.** Процесът на създаване, поддържане и използване на разнообразна работна сила за постигане на бизнес цели.
- **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.
- **Активно остаряване.** Облекчаване на прехода между поколенията, оптимизиране на възможностите за работа на всички възрасти с добро качество, продуктивни и здравословни условия на труд, укрепване на културата на отговорност, ангажираност, уважение и достойнство на всички работни места, където всички работници се оценяват като важни, независимо от възрастта.
- **Управление на възрастово 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.
- **Покολение (генерация).** Обособени групи от хора, родени в един и същ отрязък от време, с относително идентични възгледи, обща културна и ценностна система.
- **Междупоколенчески диалог и взаимодействие.** Процесът на комуникация и сътрудничество между различни поколения в работната среда за по-добро разбиране и синергия.
- **Генерационни характеристики.** Специфични особености в нагласите, предпочитанията, ценностите и мотивацията на различните поколения.
- **Генерационни различия.** Разликите в ценностите, нагласите, поведението и очакванията между различните поколения служители.
- **Мултигенерационен екип.** Екип, съставен от представители на различни поколения работна сила, всяко от които се характеризира със специфични поколенчески черти и специфичен ъгъл на възприемане на случващото се.



- **Мултигенерационен подход.** Метод в управлението на хора и екипи, който се отнася до разбирането за специфичните особености и използването на силните страни на отделните поколения в интерес на работата.
- **Организационна култура ценности.** Стойностите, вярванията и нормите в поведението, които определят уникалната социална и психологическа среда в дадена организация.
- **Управление на организационната култура.** Процес на привеждане на културата на организацията в съответствие с корпоративната стратегия.
- **Идентификация.** Компромисен механизъм, чрез който човек моделира поведението си в съответствие на някой друг.
- **Организационна социализация.** Процес на интегриране и приобщаване на нови служители към културата, нормите и изискванията за екипно поведение в организацията.
- **Неформална организация.** Неофициална и по-трудно забележима част от системата.
- **Норми на поведение.** Стандартите, които работната група използва, за да оценява поведението на своите членове.
- **Допускания.** Силно поддържани убеждения, които ръководят поведението и подсказват на членовете на организацията как да възприемат и мислят за нещата.
- **Социално влияние.** Процес на въздействие върху мислите, чувствата и поведението на индивиди или групи от хора.
- **Социална власт.** Властта използвана за постигане на груповите цели.
- **Нормативно влияние.** Споделени, писани и неписани групови правила, принципи и очаквания, от съблюдаването на които зависи гарантирането на мястото на индивида в групата.
- **Информационно влияние.** Наличие и обмен на информация, която е важна за ориентиране и действие на индивида в конкретни ситуации.
- **Ценностно влияние.** Споделени групови ценности и убеждения, с които индивида се идентифицира и демонстрира в своите нагласи и поведение, за да избегне отхвърляне.
- **Властова дистанция.** Степента, до която културата приема неравното разпределение на властта в организацията.

3. Същност и елементи на организационната култура. Механизъм на разпространение

3.1. Същност на организационната култура.

Организационната култура е „набор от споделени ценности, вярвания, норми и поведение, които формират вътрешната среда и определят начина, по който служителите взаимодействат помежду си, с клиентите и с външната среда, и постигат целите си" (Geert Hofstede). Иначе казано, културата е начинът по който хората мислят и се отнасят към своята компания, към клиентите, към работата, ръководителите и един към друг. Тя е модел, съвкупност от базисни допускания, които се смятат за валидни и които се предават от човек на човек като начин да се възприема, да се мисли и да се чувства в организацията (Nelson, Quick). Културата съдържа, както споделените ценности, така и инструментариума, чрез който служителите трябва да направляват поведението си в организацията. Това означава, че тя **влиея както на резултатите в дейността на компанията, така и на процеса в постигането на тези резултати**. Корпоративната култура е „личността на компанията" (Flamholtz, Randle). Тя е облика на организацията както за нейните служители, така и навън – пред клиентите, партньорите и обществеността. Културата на организацията е нещо като микролъчение – напълно реално, но е трудно да се види. И въпреки невидимостта си, културата прониква навсякъде в организацията и въздейства върху всичко, което се случва. Културата се усеща и преживява повече, отколкото се вижда или измерва, но е жизненоважна за успеха на всяка компания.

Не можете да пренебрегнете културата. Всяка организация има култура, независимо дали е развита целенасочено или случайно. Няма „добра" или „лоша" култура. Всяка корпоративна култура се формира под влиянието на различни вътрешни и външни фактори – социални, икономически, индустриални, технологични, политически и др. Има съответстваща (силно или слабо) на бизнес стратегията култура и такава, която е в конфликт с корпоративните цели. В последните години все по-широко се използва понятието „**токсична организационна култура**". Тя формира потискаща, хронично дисфункционална и нездравословна работна среда. Чертите на културната токсичност обикновено включват:

- доминация на манталитет от типа „аз" – избягване на сътрудничество и фокус върху защитата на личните цели и интереси;
- липса на споделени корпоративни ценности и на чувство за принадлежност;
- неефективно лидерство, началнически, бюрократичен и властен стил на управление;
- фокус върху миналото и защита на статуквото;
- недостатъчно развита екипност, липса на доверие, колегиалност, взаимно разбиране, толерантност и уважение;
- доминация на негативни чувства в работата, отчуждение, апатия, безпокойство, страх, завист, агресия;



- тровеща атмосфера, „ударите в гърба преобладават над ръкостисканията“, клюки и интриги, прехвърляне на личната отговорност, търсене на „виновник“ за проблемите;
- нездравословен начин на разрешаване на конфликтите.

Хер Хофстеде характеризира организационната култура², като:

- **холистична** – от гръцки „*holos*“ означава цялостен, интегрален, системен, отнася се към едно цяло, което е повече от сбора на съставните си части;
- **исторически обусловена** – отразява историята на фирмата, която е трансформирана в предаващи се „от уста на уста“ във времето митове, легенди, истории, разкази за фирмени „герои“, за важни фирмени събития, за периоди на възход и кризи;
- **социално конструирана** - създадена, поддържана и развивана в съзнанието на хората и в процеса на социално взаимодействие;
- **свързана с обектите на антропологията** – съдържа артефакти, символи, ритуали, традиции, обичаи;
- **неформална** – свързана е с нагласи, отношения, преживявания и междуличностни взаимодействия;
- **трудно променима** – не може да се копира, устойчива, консервативна, всеки опит да се управлява срещу културата се натъква на недоверие и съпротива.

3.2. Функции на организационната култура.

Според изследователите (Martin, Cameron, Quin), организационната култура изпълнява четири основни функции:

- **Идентификационна.** Създава усещане за колективна идентичност сред служителите, което ги кара да се чувстват част от нещо голямо и значимо. Културата е като „ДНК“ на компанията – предава се по „наследство“ от поколение на поколение, осигурява приемственост в отношението към компанията и генерира чувство на принадлежност, ангажираност и отдаденост към нейната мисия и цели.
- **Интегративна.** Културата изпълнява кохезионна функция³. Тя функционира като „организационно лепило“ – помага на хората да се обединят и сплотят около обща цел, норми и ценности. Преодолява изолирането и капсулирането на различните структурни звена в организацията и създава чувство за общност, единство и екипност. Организационната култура насърчава солидарността и сътрудничеството, формира самоопределяне, усещане за „ние“, при което всички работят заедно за постигането на обща цел, всички са част от нещо специално и всеки един допринася за постигането на желания успех.
- **Регулативна.** Организационната култура оказва много по-силно въздействие върху поведението в сравнение с формалните актове на управление. Тя е

² Hofstede, G, Cultures and organizations, 1991

³ На латински *cohaerere* означава слепвам, стоя заедно.



своеобразна форма на завладяване на съзнанието и на приобщаване към общите представи. Споделените възгледи и ценности, неписаните кодекси на поведение имат мощен обвързващ ефект върху мисленето и поведението на хората в организацията. Този факт е описан по ясен и достъпен начин от авторите на бестселъра „Към съвършенство на фирменото управление“ - Питърс и Уотърман: „Колкото по силна бе културата и колкото по-насочена бе тя към бизнес целта, толкова по-слаба бе нуждата от наръчници за политиката, организационни схеми или подробни процедури и правила. В тези фирми дори хората на най-ниското ниво знаят какво и как трябва да го правят, защото малкото на брой ръководни ценности са абсолютно ясни и безусловно възприети“.

Фигура 1. Функции на организационната култура



- Комуникативна.** Отворената и прозрачна култура създава подходящ комуникационен климат, насърчава взаимно доверие, разбиране, емпатия, толерантност, свободата на изразяване и обмен на мнения и идеи. От друга страна, културата залага предимно на неофициални методи и канали за общуване и предаване на информация, които са по-въздействащи и се ползват с по-високо доверие. Културата се комуникира както навътре в организацията, така и навън. По думите на американския консултант по маркетинг и бизнес лидерство Саймън Синек - „Клиентите никога няма да обикнат една компания, докато служителите не я обикнат първи.“ Ако една компания се отнася добре със своите служители, тази позитивност често се превръща в по-добро позициониране на пазара, по-висока удовлетвореност и по-устойчиви отношения с клиентите. И обратното - компаниите, които пренебрегват вътрешната си култура, се сблъскват с проблеми в репутацията, които се отразяват на търговските им взаимоотношения.
- Социализираща.** Процесът на социализация е механизмът, чрез който служителите, особено новоназначените, научават и възприемат културните норми на една организация. Този процес гарантира, че хората не само разбират културата, но и привеждат поведението си в съответствие с нея. Културата ориентира представите на хората за целите на организацията и за

същността на тяхната индивидуална роля. Културата оказва социално влияние, формира умения за социален живот и улеснява социалния ред в организацията. Подобно на обществото, всяка организация се нуждае от някакъв ред, за да функционира гладко. Организационната култура помага за поддържането на този социален ред чрез определяне на общи норми и очаквания за поведение. Тя задава тона на отношението към всичко, което се случва. Културата подпомага адаптацията и приобщаването на новопостъпилите, служи за ориентир (еталон) при разчитането на реалността и оценката за социалната приемливост на конкретни действия и постъпки.

3.3. Елементи на организационната култура.

Културата се проявява навсякъде в организацията, стига да знаем къде да я търсим. Разбирането на елементите в организационната култура има решаващо значение за нейното изследване, оценка и ефективно управление.

Фигура 2. Нива на проявление и елементи на организационната култура



Според Едгард Шайн, организационна култура се проявява на три нива⁴:

- I. Съзнателно и видимо ниво.
- II. Дълбоко съзнателно, но измеримо ниво.
- III. Несъзнателно и невидимо ниво, което е трудно за изследване

Първо ниво на организационната култура.

Това е видимата част на айсберга, с който символично оприличаваме културата на организацията (Фиг.2). Елементите в културата на това ниво могат да бъдат изследвани, но е трудно да бъдат обединени и интерпретирани в тяхната цялост и взаимовръзка.

⁴ Shine, E, Organizational Culture and Leadership, 1996

- **Бизнес стратегия и организационна култура.** Бизнес стратегия е набор от стъпки за действие, предприемани за постигане на дългосрочните цели на компанията, а културата е "как" и "защо" се работи. Стратегията е „движение напред“, а културата е „енергията“ на организацията, поддържаща движението напред (Фиг. 3). Тези определения неразривно свързват корпоративната култура със стратегията. За съжаление, често наблюдаваме как се създава бизнес стратегия, а културата, която следва да подкрепя и гарантира успеха, остава на заден план. Неподходящата култура на компанията може да съсипе дори най-добрата стратегия. Или както се изразява Питър Дракър: „културата изяжда стратегия за закуска“. Ето защо е важно организационната култура да бъде управлявана и приведена в стратегическо съответствие.

Фигура 3. Връзка между организационна култура и бизнес стратегия.



- **Организационният климат** е барометър за жизнеността на културата и нагласите на хората в една организация. Според изследователите (Schneider) „*организационният климат е свързан с преживяванията, със споделения смисъл, който хората и екипите приписват на организационните политики, практики и мерки в управлението на дейността на компанията*“. Организационният климат се отнася до атмосферата, работната среда в организацията, нагласите, поведението и ценностите на служителите и ръководството. Той се описва, като цялостно настроение или атмосфера на работното място, която влияе в значителна степен на мотивацията, удовлетвореността и производителността на служителите. Организационният климат има множество измерения – споделяне на общи цели, яснота на ролята и задачите, идентичност и гордост от принадлежността към компанията, ангажираност, лоялност, комуникационна среда и свобода на изразяване, стил на лидерство (дистанция във властта), справедливост, уважение, оценка и признание, екипност, междуличностни взаимоотношения, иновативност, креативност, отвореност към промяна.
- Корпоративната културата се проявява в **организационния език** (говорим и писмен), в тона, лексиката (речник, използван набор от думи и изрази), в

професионалния жаргон, абривиатурата (съкращения), метафората (пренасяне на значения) и пр. Хората в отделните компании, браншове и професионални общности, използват характерна езикова специфика и споделен подход в общуването помежду си. Търсят смисъл, предават и интерпретират информация по идентичен начин.

- **Символите и артефактите** отразяват философията, ценностите, идеалите, вярванията, предпочитанията и споделените очаквания, характерни за културата на организацията. Те са осезаеми инструменти за предаване на послание със специфично значение за компанията. Това могат да бъдат наименованието и логото на компанията, слогани и девизи, външният вид и местоположението на сградите, цветовете в архитектурното и художествено оформление, йерархията в разположението на офисите, начина на обзавеждане, мебелировка, дизайн на работните места и заседателните зали, картините и изображенията, озеленяването и ранжирането на външните пространства. Символи и артефакти са марките на използваната техника, инструменти и предмети в бита на организацията, служебните автомобили, фирмената документация и рекламни материали, фирмените отличия, подаръци, сувенири и дори фирменото облекло и корпоративните изисквания за дрескод (правила на обличане).
- **Фирмените ритуали и церемонии** са всекидневни или възникнали по важен повод организационни практики, на които се придава известно драматично съдържание. Те имат за цел да сблизят и приобщат хората към основните ценности, вярвания и традиции, да открият важността на конкретни събития в историята и настоящето на организацията, да изпратят послание за „начина, по който правим нещата тук“. Ритуалите могат да бъдат използвани в ежедневните начини на обръщение, поздравяване и делово обучаване както между служителите, така и с клиентите. Ритуалите и церемониите се прилагат при откриване на нови офиси, пускане в експлоатация на нови мощности, въвеждане на нови продукти и услуги, оценка и признание на постижения, тържествено отбелязване на национални и фирмени празници, юбилеи, годишнини, при въвеждане на новопостъпили, повишаване в длъжност или пенсиониране, както и в много други случаи. Общото между всички тези поводи е, че те са насочени към постигането на още по-голяма задружност между служителите, по-добро опознаване и интегриране с ценностите на компанията и по-пълноценно изграждане на корпоративния дух.
- Идентичността и културата на организацията се проявяват отчетливо в нейните **митове и истории**. Те са фолклора на фирмата, който по иносказателен начин предава вярванията и подкрепя възприетите норми, принципи и модели на поведение. След като се разказват отново и отново те придават смисъл на всичко което се е случило, подкрепят културата и идентичността на организацията, засилват съпричастността и енергията на служителите. Митовете и организационните истории са особено полезни за



ориентирането и социализирането на новопостъпилите. Според изследователите (Martin, Feldman, Hath) най-често срещаните теми в митовете и историите на компаниите са: истории за раждането и ролята на основателите на компанията; истории за „шефовете“; истории за трудности, проблеми, несигурност и кризи, през които е преминала компанията; истории за успехите и възхода на компанията; истории за „издигането до върха“ на служители от по-ниските нива; истории за участието на служителите, които са „предали“ интересите на хората в организацията.

- **Фирмените герои** са персонажите в митовете и историите на организацията. Те „одушевяват“ ценностите и вярванията на хората, като ги правят осезателни, разбираеми и земни. Героите са реални хора, предоставящи еталони за подражание, модели на мислене и поведение, демонстриращи, че успехът е постижим и има реално човешко измерение. Такива хора могат да бъдат и т.н. *„луди глави“* (въстават срещу консервативните правила и властта); *„герои компаси“* (подказват решения и дават идеи); *„герои работяги“* (справящи се с трудностите и постигнали всичко с упорит труд); *„свещени крави“* (олицетворяват историята и традицията на фирмата); *„работнически лидери“* (защитаващи груповите интереси, права и ценности).

Второ ниво на организационната култура.

Ценностите са дълбоко вплетени в организационната култура. Ценност е всичко онова, което има стойност и важно значение за компанията и хората в нея. Те са система от убеждения, категоризираща нещата, като „важно - маловажно“, „необходимо – ненужно“. Има два типа ценности: **инструментални** – поведението, средствата, с които постигаме целите си (труд, знание, воля, отговорност, пари, власт) и **терминални** – смисъла на съществуването, какво искаме да постигнем живота си (щастие, здраве, уважение, признание, любов, благополучие, благосъстояние). Корпоративните ценности са моралния кодекс на компанията, това са вярванията и принципите, които оформят това кои сте, какво правите и защо го правите. Успешните компании се характеризират със споделени ценности, а не само с правила и политики. Това е така, защото когато правилата, а не ценностите, са водещата сила, доверието между ръководители и служители не е качество на организационната култура. Споделените ценности могат да изградят лоялност, да ангажират, вдъхновяват и мотивират, да насърчават отдадеността, креативността, производителността и способността за промяна. Но те не могат да съществуват само като списък, описание (пожелание) в стратегическите документи на компанията. Корпоративните ценности трябва да бъдат превърнати в убеждения, в атрибути на културата, които са живи, разбираеми, приложими и наблюдавани в ежедневието на организацията. В този контекст е възможно да съществуват едновременно два типа ценности – **декларирани** (ценности, които подкрепят стратегията, визията и целите, това което компаниите казват, че ценят) и **прилагани на практика** (ценности, отразени в начина, по който хората наистина се държат). Ценностите могат да бъдат изследвани както с количествени, така и с качествени методи на проучване.



Трето ниво на организационната култура.

Човек започва работа и изпълнява своите задължения на основата на трудов договор между него и работодателя. Освен този договор в организацията съществуват множество официални, писмено оповестени правила и изисквания, наредби, стандарти и режими на поведение. Но това, което му оказва много по-силно въздействие е нещо невидимо, невинаги съзнавано, неоповестено в нито един документ на организацията. Това са т.н. базови допускания, които намират израз в **конвенционалната мъдрост⁵, вярвания и убеждения**. Те са част от ежедневното общуване, ръководят колективното поведение, като подсказват интуитивно на хората в организацията как да възприемат, как да мислят и как да се отнасят към случващото се. Много мениджъри смятат, че след като са разработили фирмени правила за вътрешния трудов ред и контролират тяхното изпълнение са си „свършили работата“, но това не е така. На практика, **реалното организационно поведение е резултат от пресичането и взаимодействието между формалните (официалните) и неформалните (неофициалните) норми в компанията**. Много от тези „неписани правила“ съществуват, без да са осъзнати от хората, но са съществена част от социалното влияние и отклоняването от тях, води до социална изолация и отхвърляне на индивида от групата. Тези компоненти на културата проникват както в изпълнителския, така и в ръководния състав на компанията (най-вече при преките ръководители), като оказват въздействие на взетите решения и стила на управление. Базовите допускания са **най-дълбокият градивен и движещ елемент на корпоративната култура**, който често се пропуска в процеса на нейното изучаване. Хората в компанията обикновено възприемат тази тема за неуместна и не винаги желаят да ся обсъждат. За да се разбере организационната култура на това равнище са необходими качествени и дълбочинни методи на изследване.

3.4. Типове послания на организационната култура.

Посочихме, че културата прозира във всичко, което прави една компания. Всеки елемент на организационната култура излъчва послание към вътрешната и външната среда. Понякога тези послания са ясни и категорични, но понякога са по-неуловими и трябва да бъдат разчетени. На тази основа можем да различим:

- **директни културни послания** – официалните корпоративни послания, съдържащи се във фирменото кредо, кодекса на поведение, етичния кодекс, в декларираните ценности в мисията и визията на компанията;
- **косвени културни послания** – корпоративните символи и артефакти, фирмените ритуали и церемонии, митовете, историите, героите, които индиректно представят идентичността и ценностите на компанията;

⁵ Конвенционална мъдрост – общоприето вярване, нагласа, мнение, преценка или прогноза по даден въпрос, поддържани от повечето хора в организацията. Те могат да бъдат свързани със същността на бизнеса, отношението към работата, фирмата, ръководителите, човешките взаимоотношения и с тълкуването на различни морални и етични норми, като „правилно“, „добро“, „честно“, „справедливо“, „отговорно“, „съвестно“ и пр.



- **закодирани културни послания** – видим, но по-изтънчен подход в представянето на културната идентичност на компанията. Това може да бъде художественото оформление на офисите, използването на цветове, картини и други произведения на изкуството, демонстрирането на естетичност, изисканост и лукс, фирмени подаръци и сувенири, подсказващи добър вкус и уважение към културните традиции.

3.5. Канали на разпространение на фирмената култура.

Каналите за предаване и разпространение на културни послания в компанията, са много и разнообразни. Най-общо те могат да бъдат класифицирани, като официални (формални) и неофициални (неформални) канали (Фиг.4). **Официалните канали** за разпространение на културата в организацията са свързани с основополагащите документи, вътрешнофирмените нормативни актове на компанията, системите за комуникация, лидерската роля на ръководителите, управленските практики, организационните политики, програми и процедури.

Фигура 4. Канали за разпространение на организационната култура



Неофициалните канали за разпространение на културата в организацията се основават на неформалните отношения и междуличностно общуване, на ролята на „лидерите на мнението“ и референтните групи, на механизмите на неофициално предаване и тълкуване на информация и др. Неофициалните канали на предаване и разпространение на организационната култура се ползват с по-високо доверие сред служителите.

Таблица 1. Канали за разпространение на организационната култура:

Официални канали	Неофициални канали
1.Корпоративна стратегия, мисия, визия, кодекси на поведение, вътрешни правила, норми и политики 2.Компетентностни модели и стандарти за трудово представяне	12.Неформално общуване и междуличностно взаимодействие, 13.Механизми на стихийно предаване на информация



Съфинансирано от Европейския съюз



Стр. | 13

<p>3. Системи за управление, оценка и стимулиране на трудовото представяне, системи за управление на таланта, кариерата и приемствеността</p> <p>4. Лидерство и управленски практики</p> <p>5. Системи за управление на взаимоотношенията с клиенти и партньори</p> <p>6. Програми за управление на различията</p> <p>7. Писма и обръщения към служителите</p> <p>8. Делови отношения, работни срещи, оперативки и съвещания, групови дискусии, фокус групи</p> <p>7. Системи за вътрешна комуникация, интранет, фирмени издания, информационни табла и др.</p> <p>8. Програми за обучение, семинари и конференции</p> <p>9. Менторство и коучинг</p> <p>10. Използване на културни символи и артефакти, ритуали и церемонии в управлението на събитията</p> <p>11. Правила за етикет и протокол</p>	<p>13. Разказвачи на организационни легенди, митове и истории</p> <p>14. Лидери на мнението</p> <p>15. Разпространители на новини</p> <p>16. Тълкуватели на информация</p> <p>17. Референтни групи (хора, от които индивидът се ръководи за формиране и оценка на своето поведение)</p> <p>18. Приятелски кръгове</p> <p>19. Кръгове по интереси</p> <p>20. Професионални кръгове</p> <p>21. Синдикални кръгове</p> <p>22. „Свещенодействащи“ служители (пазителите на ценностите и традициите)</p> <p>23. „Говорители“ от името на хората</p> <p>24. „Институт на секретарките и обслужващия персонал“</p>
--	---

4. Организационната култура в контекста на управлението на възрастовото многообразие

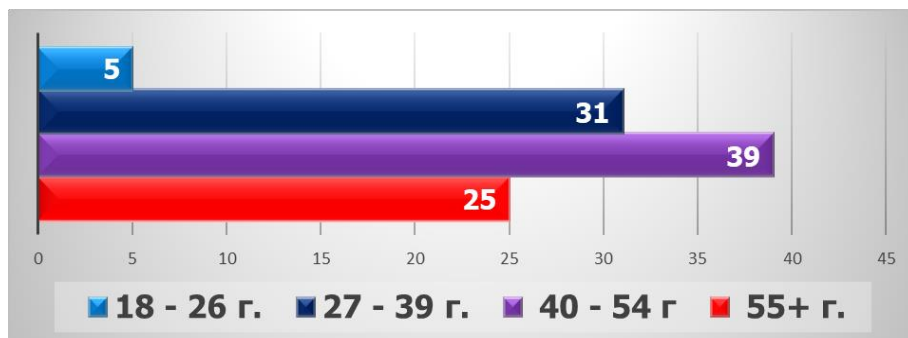
4.1. Климат на възрастовото многообразие в организацията.

Неблагоприятните демографски тенденции доведоха до задълбочаващи се диспропорции във възрастовата структура на предприятията и застаряване на работната сила (Фиг.5). На работното място днес преобладават представителите на по-възрастните поколения. Ако тази тенденция се запази в следващите 15 години, хората на възраст над 55 г. ще съставляват около 60% от заетите в икономиката на страната. Възрастовото многообразие може да бъде или ресурс или пречка за постигане на организационните цели. Положителните или отрицателните последици, зависят от политиките и практиките на компаниите, чрез които насърчават или обезценяват ефектите от него. За съжаление, на възрастовото многообразие все още се гледа като на проблем, а не като възможност. Около 40% от конфликтите и противоречията в екипите, се дължат на възрастови различия. Над 70% от работещите (вкл. ръководители) проявяват пристрастно, предубедено, негативно или дискриминиращо отношение към индивиди и групи въз основа на тяхната възраст (ейджизъм)⁶.

⁶ Проучване на БСК, 2024 г.



Фигура 5. Възрастова структура на работната сила в България (%)



По данни на НСИ и НОИ

Климатът на възрастово многообразие е част от организационния климат и важен сегмент в цялостната култура на организацията. Той може да се дефинира, като споделени възприятия и преживявания на атмосферата в работата, на политиките, практиките и процедурите в организацията, свързани с възрастта на работното място. (Böhm, Kunze, & Bruch, 2014). Климатът на възрастово многообразие отразява доминиращите възгледи за способностите и приноса на хората в различна възраст. Той представя настроеността и нагласите към възрастовите различия и е индикатор за толерантността, солидарността, сътрудничеството, взаимопомощта и трансфера на знания, на умения и опит между поколенията на работното място. Климатът във възрастово многообразие се проявява и в подхода (стила) на управление, в приважването на работната среда, условията и организацията на труда в съответствие със специфичните възрастови потребности на служителите. Според изследователите (Bashir, Nameed, 2021) климатът на възрастово многообразие въздейства пряко върху доверието, приобщаването, ангажираността и удовлетвореността на поколенията служители, върху тяхната отдаденост, работоспособност, мотивация и продуктивност.

4.2. Културата на поколенията като субкултура.

Всяка организация има комбинация от субкултури⁷ в допълнение към доминиращата култура. Субкултурите могат да се формират по различен признак – възраст, пол, опит във фирмата (нови - стари служители) функционална принадлежност (мениджмънт, маркетинг, финанси, производство и пр.) и професионална принадлежност (професионални гилдии). Субкултурите развиват тяхна собствена идентичност и видимо се различават от другите групи, а може би дори и съзнателно подсилват това разграничение. При възникването на субкултури е не толкова от значение тяхното съществуване, колкото **отношението им едни към други**. Тези отношения могат да имат различни отражения върху фирмената култура на цялата организация, като оказват положителен или негативен ефект⁸. Тези различия могат да подчертаят и укрепят основните ценности на компанията, но могат и да се превърнат в бариера или проблем в управлението на организационната култура. Изследователите

⁷ Субкултура (в буквален превод „подкултура“ – от sub- /slb/, на английски и латински: „под(вид), подчинен, в по-ниска степен“) е група от хора с култура (независимо дали отличима или скрита), която се отличава от по-голямата култура, към която принадлежат.

⁸ Маринова, М., ст. „Фази и развитие на културата във фирмите“, УНСС, 2018

(Martin & Siehl) , разграничат три основни начина, по които субкултурите в организацията се отнасят едни към други:

- независими една от друга;
- взаимодействащи и допълващи се в процеса на работа;
- едни срещу други.

Поколенческата култура е субкултура, формирана по признака възраст и конкретен исторически и социален контекст. Поколението на работното място (Т, Х, Y, Z) са обособени групи от хора, родени в един и същ отрязък от време, с идентични възгледи, обща културна и ценностна система. Всяко поколение се формира от икономическите условия и среда, от културно-социалните фактори на обществото, в което израства, както и от технологиите, които съпътстват достигането на неговата зрялост. Колективната съдба е изградила различия в „ъгъла на зрение“ и специфични особености в мисленето и поведението на отделните поколения, които изследователите наричат **„поколеническа личност“**. Хората от различни поколения се отличават със специфични преживявания, нагласи, ценности и възгледи, тъй като са живели в конкретен социален контекст, маркиран от определени събития и времеви период.

Същите фактори, които обвързват едно поколение, могат да отдалечават другите. Ето защо, правилният подход не е в налагането на възгледите на едно поколение върху друго, а в **интегрирането на културните ценности** на отделните поколения по посока на бизнес целите. Той се проявява в разбирането и признаването на правото на поколенческа идентичност и в използването на силните страни на всяко поколение в интерес на работата. Различията дават сила и енергия на организацията, защото съчетават разнообразен опит, възгледи, умения и модели на мислене. Това позволява да се вземат по ефективни решения и да се отключат нови идеи, енергия и подходи за справяне с предизвикателствата.

Трябва да се намерят допирните точки в ценностите на отделните поколения и да се интегрират в **единна организационна идеология**, подкрепяща корпоративната стратегия и визия за успех. Трябва да се търси съчетание между енергията, креативността и стремежа към промяна в младите поколения, с мъдростта, опита и чувството за отговорност на по-възрастните. И тук особено важен е въпросът – как споделените ценности, като елемент на фирмената култура, могат да изиграят ролята на механизъм за ориентация и самоконтрол върху поведението. Всяка организация има своите специфични ценности, които важат само за нея. Важното е, вече установените ценности да се превърнат в живи и работещи модели. Корпоративните ценности не трябва да се налагат силово „от върх“. Не трябва да се определят само от ръководството, а в диалог и с активното участие на хората в компанията. Те трябва да стъпват на споделените в организацията възгледи и морални норми. Трябва да се постигне готовност и желание за следване на корпоративните ценности и от двете страни.

По-подробна информация за ценностите на отделните поколения работна сила е представена в **Приложение 1**.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. | 16

4.3. Приобщаваща организационна култура.

Това е най-здоровословната за възрастово многообразната организация култура. Тя се опира на три стълба – интегриране, включване и приобщаване. **Интегрирането** се отнася до равнопоставеното участие в дейността и поддържането на позитивно настроена работна среда към хората в различна възраст. Интеграцията събира различията на едно място, създава многообразна работна среда, която се фокусира върху използването на тези различия като корпоративен ресурс и уникално конкурентно предимство на компанията.

Включването взема предвид идентичността, особеностите, потребностите и предпочитанията на отделните хора, така че те да могат да развият потенциала си и да допринасят за реализирането на организационните и корпоративни цели. Включването се отнася към осигуряването на адекватни условия на труд и работна среда и атмосфера, съотнесими към възрастовите потребности на индивида. Включването обхваща управленски действия и политики насочени към идентифициране, разбиране и премахване на психологически и организационни бариери, произтичащи от различията, с оглед на пълноправно и пълноценно участие на хората в живота на организацията.

Приобщаването е състояние, при което всеки служител се чувства добре дошъл, уважаван и ценен. Когато на работното място се култивира приобщаваща нагласа, всички работят заедно, за да създадат среда, която признава, приветства и приема различни подходи, стилове, перспективи и опит. Приобщаващото работно място е това, където хората се чувстват признати, ангажирани и уважавани заради гледните точки, идеите, перспективите, опита и приноса които носят. Приобщаването се отнася до управление на преживяванията така, че във всеки, независимо от възрастта, да се създаде усещане за принадлежност и съпричастност с организацията и нейните цели, чувство на психологически комфорт, сигурност и удовлетвореност, позволяващо да реализира пълния си диапазон от възможности и способности в работата. Приобщаващата култура на работното място гарантира, че индивидуалността, приносът, способностите и уменията на всички са уважавани, подкрепяни и използвани по начини, които помагат на организацията да постигне своите стратегически цели и визия за бъдещето. Постигането на приобщаване означава създаване на структури, политики, норми и практики в организационния живот, които признават повече от една гледна точка и сигнализират за важността на ученето от различията. Предприятията с приобщаващи култури изграждат високоефективни екипи, които са ангажирани с работата си и инвестират в успеха на организацията. Изграждането на приобщаваща култура отнема време. Веднъж постигнати, приобщаващите култури помагат на компаниите да се справят с бъдещи проблеми и кризи, да реагират адекватно на промените, да повишат своята производителност, да постигнат по-високо клиентско доверие и по-успешно да привличат и задържат способни хора.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. | 17

5. Типове организационна култура. Модели и подходи в управлението на организационната култура.

5.1. Типове организационна култура

Разпознаването и разбирането на типовете организационна култура, както и тяхното съответствие с целите на организацията, предоставят рамка за успешното управление на динамиката в съвременните организации. Успешните организации съчетават традиционни ценности с адаптивност и иновативност, за да отговорят на предизвикателствата на променящата се среда.

Теоретичните изследвания предлагат разнообразни подходи за систематизиране на организационната култура, като отразяват многообразието на културата и взаимовръзките между структурата, целите на организациите, и средата, в която те оперират.

Въз основа на различните подходи, типовете организационна култура биха могли да се систематизират според:

- способността за адаптивност и промени;
- устойчива и неустойчива култура – бавно променяща се срещу динамична;
- адаптивна и неадаптивна култура – либерална, с акцент върху иновации, срещу консервативна, със стремеж към стабилност;
- националната култура и контекст:
- адекватна култура – в съответствие с националната култура;
- различна култура – отличаваща се от националния контекст;
- вътрешните характеристики:
- силна и слаба култура – според въздействието на ценностите върху поведението на служителите и общността;
- мека и твърда култура – според степента на проникване и възприемане на ценностите;
- експлицитна и имплицитна култура – ясно формулирани срещу неясно дефинирани ценности⁹.

Като алтернативна класификация може да се разграничат култури, основани на традиции, и съвременни култури. Първите акцентират върху формалността, установения контрол и стремежа към стабилност, докато съвременните култури поставят фокус върху гъвкавостта, насърчаването на иновации и мотивацията на служителите¹⁰.

⁹ Ст. ас. Йорданова Е. „Организационна култура и етични ценности“, сп. „Диалог“, 4, 2010.

Достъпно на: https://dialogue.uni-svishtov.bg/dialog_old/2010/4.10.EJ.pdf

¹⁰ „Организационна култура: Управление на групи и екипи“, Матилда Александрова, ResearchGate, 2020. Достъпно на:

https://www.researchgate.net/publication/340447215_ORGANIZACIONNA_KULTURA_UPRAVLENIE_NA_GRUPI_I_EKIPI



В теорията на управлението на организационната култура известни автори като Хофстеде, Хенди и други предлагат различни типологии, които разкриват нейното многообразие:

- **Хофстеде** предлага пет измерения – отдалеченост от властта; индивидуализъм срещу колективизъм; мъжественост срещу женственост; избягване на несигурността; дългосрочна срещу краткосрочна ориентация; удовлетвореност срещу съдържаност (шесто измерение, добавено по-късно).
- **Хенди и Харисън** предлагат четири типа на база разпределение на властта и нивото на сътрудничество – култура на властта, култура на ролята (йерархия), култура на задачата (иновации) и култура на личността (индивидуализъм).
- **Камерън и Куин** предлагат четири типа на база вътрешен/външен фокус и гъвкавост/стабилност и контрол – кланова (екипност и лоялност); адхократична (иновативност и растеж); йерархична (стабилност и ред); пазарна (резултати и конкурентоспособност).
- **Дийл и Кенеди** предлагат четири типа въз основа на степента на поемане на риск и скоростта на получаване на обратна връзка – „мачо“ култура; култура "Работи здраво, забавлявай се здраво"; процесна култура; култура "Всичко или нищо".

Разграничаването на културните типове е ключово за разбирането на организациите, като всяка класификация предлага различна перспектива за анализ и управление.

Теоретичните основи и съвременните изследвания предоставят рамка за анализ на конкретни типове организационна култура, които съчетават ключови аспекти и демонстрират тяхното практическо приложение. На тази основа типовете организационна култура могат да бъдат **синтезирани** по следния начин:

- **Култура на йерархия и контрол.** Тази култура се характеризира с ясно дефинирани структури, установени правила и процедури, като основният акцент е върху стабилността и предвидимостта. В някои случаи тя включва ориентация към консерватизъм и съхранение на традициите, като нововъведенията се приемат с предпазливост, за да не нарушат утвърдените методи. Тази култура съответства на йерархичната култура на Камерън и Куин, на културата на ролята при Хенди, където структурите и формалните правила са водещи. Сходства се откриват и в типологията на Хофстеде – с висока дистанция от властта и избягване на несигурността, както и в процесната култура на Дийл и Кенеди, която акцентира върху правилата и процедурите като основа за успех. Характерна е за държавни институции, правителствени организации, големи производствени компании, консервативни финансови и образователни организации.
- **Култура на иновации и риск.** Тази култура насърчава креативността, иновациите и поемането на рискове. Основната ѝ цел е динамично развитие чрез изследване на нови възможности и внедряване на уникални решения.

Структурите са гъвкави, а комуникацията е свободна, което улеснява адаптацията към промени и стимулира новаторството. Съответства на адхократичната култура на Камерън и Куин, има сходства с културата на задачата и аспекти на културата на личността при Хенди. Има сходни характеристики с ниско избягване на несигурността и дългосрочна ориентация при Хофстеде, където рисковете и иновациите се приемат като част от културната динамика. Наподобява и „мачо“ културата на Дийл и Кенеди, която се характеризира с висок риск и бърза обратна връзка, мотивираща смелите решения. Характерна е за технологичния сектор и иновативни компании.

- **Култура, ориентирана към резултати и производителност.** Тази култура се фокусира върху постигането на резултати, ефективност и конкурентоспособност. Организацията с този тип култура са ориентирани към външната среда, динамиката на пазара и ясни цели, които мотивират служителите. Има съответствие с пазарната култура на Камерън и Куин, с културата на задачата на Хенди, с индивидуалистичните култури и мъжките култури на Хофстеде, ориентирани към постижения и съревнование. Сходства има и с „Работи здраво, забавлявай се здраво“ на Дийл и Кенеди, която съчетава висока динамика и мотивация за постижения. Често срещана в сектори с висока конкуренция, като финансови услуги, технологични компании и организации, занимаващи се с търговия и услуги.
- **Култура на подкрепа и сътрудничество.** Ориентирана към хората, тази култура поставя акцент върху екипността и социалната свързаност. Насърчава сътрудничеството и взаимната подкрепа, удовлетвореността и развитието на служителите. Съответства на клановата култура на Камерън и Куин, която акцентира върху екипността, междуличностната хармония и лоялността. Има сходства с културата на личността на Хенди, която се фокусира върху нуждите и развитието на индивидите, в по-широк план включва и аспекти на културата на ролята, изразени в изграждане на социални структури. Сходства могат да се открият и в типологията на Хофстеде – характерна е за култури с колективистичен подход и ниска дистанция от властта, които акцентират върху хармонията и груповите нужди. Напомня също на „женствените“ култури, които ценят взаимоотношенията и социалната отговорност. В модела на Дийл и Кенеди се доближава до „процесната култура“, подчертаваща значението на стабилността и човешките взаимоотношения. Характерна е за организации с неформални структури, ориентирани към социална отговорност.
- **Култура на клиентско ориентиране.** Тази култура поставя удовлетвореността на клиента в центъра на всички организационни решения и действия. Основната ѝ цел е създаването на отлично клиентско преживяване и удовлетворение. Може да се свърже с пазарната култура на Камерън и Куин, която поставя акцент върху резултатите, конкурентоспособността и високата степен на клиентска удовлетвореност. Има сходства и с културата на задачата на Хенди, където фокусът е върху



постигането на конкретни цели и ефективност. Сходства се откриват и в типологията на Хофстеде: характерна е за организации, които са отворени към промени в обслужването и иновациите; доближава се и до индивидуалистичните култури, където клиентът е с основен приоритет, както и до „женствените“ култури, които ценят взаимоотношенията и грижата за другите. В модела на Дийл и Кенеди тя напомня на „Работи здраво, забавлявай се здраво“, където мотивацията и постиженията са в основата на удовлетворението на клиентите. Характерна за организации в сферата на услугите, като хотели, ресторанти и търговски организации.

5.2. Подходи и модели в управлението на културата.

Управлението на организационната култура е дългосрочен и целенасочен процес, който подпомага постигането на корпоративните цели и реализацията на стратегията. Темата е подробно изследвана от множество теоретици, които са разработили различни модели и подходи. Тези модели разглеждат различни аспекти на културата и предлагат инструменти за нейното управление, адаптирани към съвременните предизвикателства на бизнес средата.

В „Изследване на организационните норми и очаквания като елемент на организационната култура“¹¹ са разграничени два подхода – качествен и количествен: **Качественият подход** предлага детайлен анализ на културните ценности, вярвания и допускания, използвайки методи като наблюдения, интервюта, анализ на документация. Като предимства се посочват гъвкавост, адаптивност и възможност за директна обратна връзка. Въпреки това, този подход е трудоемък, скъп и зависи от субективността на участниците, което затруднява обобщаването на резултатите от различни организации. **Количественият подход** е подходящ за бърз анализ на голям брой участници и за сравнения между организации чрез инструменти като въпросници, стандартизирани анкети. Той позволява лесна обработка и интерпретация на данни, но се ограничава до повърхностни измерения на културата, трудно улавя дълбоките ѝ слоеве и може да създаде илюзия за обективност. Оптималният избор между двата подхода зависи от целите на изследването, като комбинирането им често дава най-добрите резултати, съчетавайки дълбочина и обхват.

Според проф. Е. Шайн има четири възможни подхода към управлението на културата:

- **Игнориране на културата**, при което липсва осъзнато управление, а културата се пренебрегва, водейки до негативни ефекти върху резултатите.
- **Управление „около културата“**, с акцент върху поддържане и засилване на положителните елементи на съществуващата култура.
- **Промяна на отделни елементи**, насочена към преодоляване на различията между реалната и желаната култура.

¹¹ „Изследване на организационните норми и очаквания като елемент на организационната култура“, Антония Димитрова Катедра „Социална, трудова и педагогическа психология“, СУ, стр.112,

Достъпно на: https://research.uni-sofia.bg/bitstream/10506/1342/1/Dimitrova_Antonia_T105.pdf



- **Промяна в стратегията**, чрез адаптиране на стратегическите цели спрямо съществуващата култура. Или както твърди Джак Уелч, бивш генерален директор на General Electric: „*Първо хората, после стратегията*“.

Според The Culture Factor Group¹², организационната култура може да бъде разгледана през четири основни направления, които играят ключова роля в стратегическото управление и успеха на организацията:

- оптимална култура, която най-добре подкрепя стратегията на организацията;
- актуална култура, отразяваща реалното състояние на организацията;
- възприемана култура, представляваща вярванията и нагласите на организацията и нейните служители;
- идеална работна среда, която отразява желаната култура според очакванията на служителите.

Ефективното управление на културата изисква ясно дефиниране на желаната култура, анализ на разликите с настоящата култура и изготвяне на стратегически план за тяхното преодоляване. Комуникацията на желаната култура и интегрирането ѝ в ежедневните процеси и системите за оценка и възнаграждение са основополагащи за успешната трансформация.

Теоретичните основи на организационната култура предлагат различни подходи за нейното управление, които могат да бъдат обособени в следните категории:

- **Еволюционен подход**, който предполага, че културата трябва да се променя постепенно и органично, за да бъде устойчива. Той залага на анализ на текущите културни елементи и добавяне на нови аспекти, без да се нарушава балансът.
- **Процесно-ориентиран подход**, който се фокусира върху управлението на културата като текущ процес, а не като еднократно действие. Той подчертава значението на включването на служителите в процеса на културна трансформация и осигуряването на прозрачност.
- **Лидерски подход**, който акцентира върху централната роля на лидерите, демонстриращи желаните ценности и културни норми чрез личното си поведение. Този подход се основава на теорията, че промяната в културата започва „отгоре“ и постепенно се разпространява в цялата организация.
- **"Middle-out" подход**, който поставя средното управленско ниво в центъра на трансформационните процеси. Този подход акцентира върху ролята на средните мениджъри като посредници между стратегическите цели на организацията и оперативните нужди на персонала. Чрез овластяване и включване на най-добрите мениджъри от средното ниво, се насърчават иновации и адаптация към промени, което допринася за успешното управление на културни трансформации.

¹² The Culture Factor Group (известна преди като Hofstede Insights Oy) е компания, регистрирана във Финландия

<https://www.theculturefactor.com/organisational-culture#whatarethedifferenttypesoforganisationalculture>



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. | 22

- **Стратегически подход**, който цели да приведе организационната култура в съответствие със стратегическите цели. Културните промени се проектират така, че да подкрепят бизнес резултатите, като често се използват инструменти като ключови показатели за ефективност.
- **Холистичен подход**, който разглежда културата като система със синхронизирани елементи – структура, процеси, хора и лидерство. Този подход включва и комплексен анализ на връзките между културните слоеве (артефакти, ценности, предположения) и техния ефект върху организацията.

Съществуват различни модели, които подпомагат управлението на организационната култура, като:

- **Моделът на Шайн**, който разглежда културата на три нива – артефакти, ценности и основни предположения.
- **Моделът на Хофстеде**, който изследва влиянието на националната култура върху организациите и идентифицира ключови културни измерения.
- **Multi-Focus Model™¹³**, който разширява и адаптира концепциите на Хофстеде, добавяйки нови измерения, отразяващи съвременните нужди на организациите. Моделът предоставя детайлен анализ на културните различия в работната среда, изследва тяхното влияние върху мотивацията, структурата и управлението и предлага иновативни перспективи за адаптация към динамичните бизнес предизвикателства.
- **Моделът на Хенди и Харисън**, който класифицира културите в четири основни типа - власт, роля, задача и личност. Тези типове отразяват различни начини за управление и разпределение на властта, базирани на две измерения – разпределение на властта и ниво на сътрудничество в организацията.
- **Моделът на Камерън и Куин (CVF)**, който описва четири типа организационна култура – кланова, адхократична, йерархична и пазарна, и предоставя рамка за тяхното управление.
- **Моделът на Дийл и Кенеди**. Разглежда културата през призмата на ключови елементи като риск, бързина на обратната връзка и ценности.

По-подробно описание на моделите на Шайн, Хенди и Харисън, Камерън и Куин, Дийл и Кенеди и типовете култура според Хофстеде е представено в **Приложение 2**. Всеки от тези модели предлага специфични инструменти за анализ и трансформация на културните аспекти, адаптирани към индивидуалните нужди на организацията.

Моделите се използват за диагностика и управление на различни типове култура. Чрез внимателен анализ организациите могат да идентифицират основните характеристики на своята култура, да оценят влиянието ѝ върху корпоративните цели и да открият възможности за усъвършенстване. Това позволява изграждането на устойчиви модели, които съчетават традиционни ценности и адаптивност към новите предизвикателства.

¹³ The Culture Factor Group <https://www.theculturefactor.com/>



6. Етапи в процеса на управление на културата в организацията

Бенджамин Франклин е твърдял, че: „Добре направеното е по-важно, отколкото добре казаното“. Процесът на управление на организационната култура е също толкова важен, колкото и съдържанието на културата. Управлението на културата не е самоцелен и еднократен процес, а непрекъснато усилие. Той надхвърля традиционните представи за управление на промяната. Ключовата цел е промяна в културните навици на организацията и превръщане на културата в енергиен заряд и мощен двигател за постигане на успех.

Критичните етапи в управлението на организационната култура са илюстрирани на графиката по-долу:

Фигура 6. Етапи в управлението на организационната култура.



6.1. Засилване въздействието на мисията и визията на компанията.

Ключът към това да бъдат накарани служителите да приемат и да бъдат „пазител“ на културата на една организация е в ясното дефиниране, редовно усъвършенстване и непрекъснато укрепване на мисията и визията на компанията. Те са ключов елемент в корпоративната стратегия. **Мисията** идентифицира целта и основния смисъл в съществуването на компанията. Тя отговаря на въпроса „Защо сме тук?“ и описва какво компанията предлага на своите служители, клиенти и обществото като цяло. Мисията утвърждава идентичността на компанията и това, което я отличава от конкуренцията. **Визията** представлява идеалното бъдещо състояние, към което компанията се стреми да достигне. Тя отговаря на въпроса „Към какво се стремим?“ и описва как компанията вижда себе си след определен период от време и какво иска да постигне. Визията трябва да вдъхновява служителите и да действа като катализатор за иновации и растеж.



Съфинансирано от Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. | 24

Мисията и визията служат като основа на общите корпоративни ценности, които ще бъдат развити в рамките на желаната организационната култура. Служителите трябва да разбират мисията и тяхната лична роля, в постигането на целите и визията на компанията. Това придава смисъл и целенасоченост в работата, която вършат и допринася за тяхната отдаденост, ангажираност и мотивация. Изключително важно е мисията и визията да бъдат дефинирани кратко и ясно, да съдържа правилните думи и изрази, за да се постигне убедително и вдъхновяващо изявление, което да зарежда с енергия хората в организацията. Те не трябва да стоят статично в сайта на компанията, а да бъдат системно и непрекъснато комуникирани вътре и извън организацията. Трябва да бъдат осигурени механизми за обратна връзка, за да може да се коригират и приспособят при необходимост.

Когато културата се преплита с всички аспекти на стратегията на компанията, включително политики, правила и норми на поведение, тя ще отразява осъзнатите стремежи на хората и ще свързва точките между основните ценности на организацията и работата, която служителите извършват.

6.2. Идентифициране на настоящата култура.

Здравите, устойчиви култури поддържат по-добър бизнес успех, всяка компания трябва да бъде в крак с начина, по който текущата ѝ култура резонира със служителите. Измерването на организационната култура е ключът към това. Настоящата корпоративна култура е тази, която в сегашния момент оказва влияние на мислите, нагласите, преживяванията и поведението на хората в организацията. Не можете да управлявате културата, ако не познавате нейното настоящо състояние. Не можете да се движите към желаната цел, ако не знаете от къде тръгвате и с какви предизвикателства трябва да се справяте. Изобщо и по-принцип, **не можете да управлявате нещо, ако не можете да го измерите.**

Както посочихме, всяка организация има култура, независимо дали е целенасочено или спонтанно създадена и развита. Самоосъздамата се по спонтанен начин култура, много рядко е ефективна спрямо целите на компанията. Трябва да се прави разлика между **реална култура** (ценностите, убежденията и нормите, които влияят на организационното поведение) и **номинална култура** (официално заявената, декларирана от ръководството на компанията). И още една особеност – отделните хора и групи служители в организацията имат свои специфични представи и желания, каква трябва да бъде културата, формираща работната среда в организацията. Така, на практика може да съществува още едно различие – между **желаната** от хората култура (*Каква трябва да бъде?*) и реално **съществуващата**, в настоящия момент, организационна култура (*Каква е сега?*).

Настоящата организационна култура може да **съответства** на бизнес стратегията (официалната мисия, цели и визия), но може и да е в противоречие с нея и да се проявява като **контрапродуктивна**. Организационната култура може да отговаря на настъпилите промени във вътрешната и външната среда на компанията, но може и да не съответства – да е остаряла и изостанала от динамиката на времето

В идентифицирането на настоящата култура, няма общоприложим за всяка компания модел. **Подходите за измерване и оценка на културата** са разнообразни и се определят в зависимост от бизнес стратегията, необходимостта от културна



Съфинансирано от
Европейския съюз



Стр. | 25

трансформация, предпочитаният модел и подход в управлението на организационна култура, както и в зависимост от времевите, експертни и финансови ресурси, с които разполага компанията.

Един от подходите е свързан с прилагането на стандартизирани онлайн платформи и инструменти¹⁴ за **диагностика на организационната култура**. Този подход включва изследване особеностите на културата и нейното съотнасяне към определен тип съобразно, възприетата в теорията и практиката класификация¹⁵. На тази основа компанията се стреми да идентифицира и развие такъв модел на култура, който в приблизителна или оптимална степен отговаря на нейните бизнес цели и ценности.

Другият широко разпространен в практиката подход е т.н. **одит на организационната култура**, при който се проучва и анализира информация за състоянието и влиянието на културата върху ключови аспекти (измерения) в дейността на компанията – отношение към служителите, отношение към клиентите, стандарти за изпълнение и отговорност, бизнес процеси, отвореност към промяна и иновации и пр. Процесът на одит на културата, обхваща четири фази:

Определяне целта на одита.

Какви са проблемите в дейността на компанията? Кои от тях имат ли връзка с културата? За какво ще се използва информацията от одита? Кои са силните и слабите страни на организационната култура? Как културата влияе върху ангажираността на служителите? Колко добре културата отразява основните ценности и бизнес стратегията на компанията? Това са само част от въпросите, които определят потребностите и влияят на съображенията, свързани с дефинирането на крайната цел на одита в културата на организацията.

Планиране и комуникиране целта на одита. Тази фаза включва:

- вземане на решение за периода и процедурата в провеждането на одита;
- подбор и обучение на екип, който да осъществи одита на организационната култура;
- определяне на източници на информация и избор на инструменти за нейното набиране и систематизиране - документален анализ, анкети, наблюдение, интервю, фокус групи, експертно проучване;
- определяне на респондентите¹⁶ в проучването;
- информиране и разясняване целта и ползите от одита, защо активното участие на служителите е толкова важно, как ще бъдат използвани

¹⁴ OCAI online <https://www.ocai-online.com/>, AIHR <https://www.aihr.com/blog/organizational-culture-survey/>, Leapsome <https://www.leapsome.com/>, The World of Work Project <https://worldofwork.io/>, QuestionPro <https://www.questionpro.com/survey-templates/organizational-culture-survey-questions-template/>, The Culture Factor <https://www.theculturefactor.com/>, HRbrain <https://hrbrain.ai/>, Leadership IQ <https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/quiz-whats-your-organizational-culture>, Kilmann Diagnostics, LLC <https://kilmandiagnostics.com/assessments/kilmann-saxton-culture-gap-survey/>

¹⁵ Виж т. 6 от настоящия модел „Типове организационна култура. Модели и подходи в управлението на организационната култура“.

¹⁶ Лица в организацията, от които се търси информация, свързана с целите на одита. Това могат да бъдат мениджъри, ръководители на екипи, утвърдени специалисти в различни области, дългогодишни служители в компанията, новопостъпили служители, работнически представители, представители на поколенията работна сила и пр.



резултатите от одита, какви действия и инициативи могат да бъдат предприети и как те ще се отразят на организацията и хората в нея.

Провеждане одита на организационната култура. Осъществява се в следната последователност:

- Идентифициране и описание на **ключовите елементи** (ценности, убеждения норми) в политиката на компанията. Това се постига, чрез документален контент анализ на официално декларираните ценности, убеждения и норми на поведение, към които компанията се стреми (желаната корпоративна култура). В обхвата на този анализ се включват **официални документи на организацията**, като мисия, визия и заявени корпоративни ценности, фирмен етичен кодекс, декларации за намерения, отворени писма и обръщения към служителите, вътрешни правила, клаузи от договори с клиенти и партньори, елементи от програмите за корпоративна социална отговорност и др.
- Идентифициране на степента, до която служителите са **съгласни** с официално оповестените ценности, убеждения и норми на поведение (номиналната култура) и степента, до която смятат, че те са **реално приложени** в практиката на организацията. За целта декларираните ценности, убеждения и норми трябва да бъдат преобразувани като въпросници с набор от позитивни твърдения, съотнесени към ключовите измерения в дейността на компанията. Всяко твърдение (въпрос) трябва да пресъздава желаната от компанията (идеална) организационна култура. За да се постигне статистическа прецизност и „интервално ниво в измерването“, отговорите (степен на съгласие с твърдението) могат да се представят в петстепенна скала на Ликърт¹⁷. Проучват се мненията и оценките за разликата между настоящата култура („*Какво е сега?*“) и желаната от хората култура („*Какво искате да бъде?*“). В **Приложение 3** са представени примерни затворени¹⁸ въпроси за диагностика на организационната култура, разпределени по ключови аспекти в дейността на компанията. В допълнение към диагностиката на настоящата култура, на респондентите могат да бъдат зададени и отворени въпроси от по-общ характер, като:
 - ✓ *Мислите ли, че ценностите на компанията са лесни за разбиране?*
 - ✓ *Какво смятате, че липсва в основните ценности на компанията?*
 - ✓ *Какво ви харесва най-много в културата на нашата компания?*
 - ✓ *Как може да се подобри организационната култура?*
 - ✓ *Кое е най-важното нещо, което искате да се промени в нашата компания?*
 - ✓ *Какво Ви задържа в компанията?*
 - ✓ *Ако можехте да се върнете назад във времето, знаейки всичко, което знаете сега, бихте ли избрали да работите в нашата компания?*
 - ✓ *Какво прави вашето работно място уникално?*
 - ✓ *С кои постижения на екипа се гордеете?*
 - ✓ *Какво би направило тази компания по-добро място за работа?*

¹⁷ 1- в твърде ниска степен, 2 – в малка степен, 3 – в по-скоро малка степен, 4 – в по-скоро голяма степен, 5 – в голяма степен

¹⁸ Затворените въпроси са тези, към които са представени варианти на отговор. Отворените въпроси предполагат свободен отговор.



- **Анализ на резултатите** от одита на организационната култура. Измерването на културата в организацията, трябва да отчита:
 - ✓ степента на информираност и ангажираност с мисията, визията и целите на компанията;
 - ✓ разбирането за индивидуалните и екипните роли в постигането на бизнес целите
 - ✓ съответствието на профила (типа, характеристиките) на културата с бизнес стратегията и приоритетите на компанията;
 - ✓ степента на съответствие между официално заявената от ръководството на компанията и действително желаната от хората в организацията култура;
 - ✓ степента, до която поведението на хората, отговаря на официално заявената култура;
 - ✓ степента на съответствие между възгледите и ценностите на мениджъри, преки ръководители и служители;
 - ✓ влиянието на културата върху ключовите аспекти (измерения) в дейността на компанията – отношение към служителите, отношение към клиентите, стандарти за изпълнение и отговорност, влияние върху бизнес процесите, промяната и иновациите;
 - ✓ състоянието на организационния климат в организацията;
 - ✓ състоянието на възрастовия климат, насърчава ли многообразието, равнопоставеността, приобщаването и принадлежността;
 - ✓ силните и слабите страни в организационната култура, кои са най-сериозните проблеми в културата, влияещи на бъдещите цели на компанията;
 - ✓ потенциалните реакции и бариери в хората към бъдещи промени в организационната култура.

6.3. Дефиниране на желаната култура.

Определянето и описанието на желаната бъдеща организационна култура се базира както върху **промените в бизнес плановете на организацията**, така и върху **резултатите от изследването** (диагностиката, одита) на настоящата организационна култура. В този контекст се очертават **три възможни подхода** в дефинирането на бъдещата организационна култура:

А. Да **игнорирате** настоящата култура, ако тя е в противоречие с бъдещите цели и да развиете напълно нова култура в организацията. За съжаление, това е най-често срещаният подход в част българските предприятия, но ефектът от него ще бъде катастрофален за бъдещите цели на организацията. Всеки опит за промяна ще се натъкне на доминиращи, остарели и контрапродуктивни възгледи, ценности и норми, които ще се окажат твърде сериозна пречка за всяко бъдещо начинание.

В. Да използвате **силните страни** на настоящата култура, като ги подсилите и интегрирате в бъдещите бизнес цели и приоритети на компанията.

С. Да се опитате да **промените отделни елементи** (възгледи, ценности, групови норми) в културата. Преди всичко, тези които се явяват, като най-проблемни за осъществяването на бизнес стратегията. Истинската, трансформационна (дълготрайна) промяна предполага развиване на нови и по-добри навици. Промяната на навиците в



организационния живот е трудно начинание и изисква съгласие и практика, т.е. време, търпение, последователно и систематично насочване на поведението и комуникиране на ползите и предимствата за хората и организацията.

Дефинирането желаната организационна култура е свързано преди всичко с определянето **основополагащите ценности и поведението**, които ги подкрепят. Те не могат просто да бъдат измислени, като абстрактни или обществено приемливи твърдения. Тяхното дефиниране не е „самотно кабинетно“ занимание или упражнение по реторика в рубриката „Кои сме ние“ на уебсайта на компанията, а **колективно дело**. Основните ценности са фундаментални, стратегически здравословни вярвания и дълготрайни принципи, определящи характеристиките на организационната култура. Те са ръководната философия, подкрепяща визията и стремежите в бизнеса, вдъхновяваща и мотивираща действията на компанията. Основните ценности трябва да са това, което организация иска да види в себе си и в своите служители. Те не могат да бъдат копирани, защото подчертават автентичността, идентичността на компанията и това, по което тя се отличава от конкурентите.

Изследователите (Seketa, Pope, Veras, Lencioni) препоръчват съблюдаването на следните **правила** в определянето и дефинирането на основните корпоративни ценности:

- Да бъдат естествено присъщи и да резонират с ежедневието живот, идентичността и целите на организацията.
- Да бъдат кратки, ясни и достъпни за разбиране от всички заинтересовани от дейността на организацията страни.
- Да бъдат не повече от 4-5 и лесни за запомняне. За тази цел може да се използва акростих¹⁹. Примерно, химическата компания BASF е подредила ценностите си в думата CORE (ЯДРО) – „**Creative – Open – Responsible – Entrepreneurial**“ („Креативен – Отворен – Отговорен – Предприемчив“).
- Да подчертават, това което е критично важно за организацията. Да бъдат конкретни, уникални, вълнуващи и предизвикващи интерес. Да излизат извън традиционния език и приетите за даденост, очаквани морални напомняния, като „почтеност“, „честност“, „сигурност“, „добросъвестност“ и пр. Да се използва отличителен (неочакван) стил на изразяване, който не е скучен и безличен. Пример за използване на такива фрази, които не изглеждат като клишета са ценностите на Kraft Heinz - „*Ние го притежаваме*“ (заменя „разнообразие“), Facebook - „*Движете се бързо и чупете нещата*“ („качество“), IKEA - „*Смелостта да бъдем различни*“ („конкурентоспособност“), Toyota – „*Щастие за всички*“ („удовлетвореност“).
- Да бъдат оповестени по оригинален и нетрадиционен начин. Вместо понятието „основни ценности“, могат да бъдат измислени и други термини и формати за представяне на водещите принципи и идеи на организацията. Примерно, Johnson & Johnson говори за **кредо**, Ford Motor – за **истините**, Toyota – за своя **път**, North Face - определя ценностите като **манифест** и пр.

¹⁹ Вид текст, написани така, че първите букви на стиховете, параграфите или други повтарящи се структури в текста да образуват ново и кратко послание.



6.4. Анализ на различията между настоящата и желаната в култура на организацията.

Установяването на **сходствата и различията** между корпоративната култура, към която компанията се стреми, и културата, която в настоящия момент ежедневно въздейства на поведението на хората се базира на резултатите от диагностиката (одита) на организационната култура.

Фигура 7. Установяване на различията между настоящата и желаната култура.



Тези резултати трябва да бъдат съпоставени с ценностите и поведението, които компанията иска да развие, дефинирайки желаната организационна култура. На основата на този съпоставителен анализ, компанията може:

- да идентифицира **потенциалните проблеми и бариери** в осъществяването на културната промяна и да предприеме адекватни мерки за тяхното постепенно преодоляване или минимизиране;
- да повиши (засили) ефекта от **сходствата** между настоящата и желаната организационна култура.

6.5. Разработване на план за управление на фирмената култура.

Културата на организацията често се разглежда като отговорност на HR отдела в компанията и като такава се смята, че трябва да бъде част от стратегията в управлението на човешките ресурси. Но тази концепция не е правилна. Културата е част от бизнеса и присъства във всички дейности и процеси в компанията. Разработването на план за управление на културата е признание за нейното ключово значение за успеха на компанията. Той трябва да бъде официален, приет от ръководството на компанията документ, визиращ връзката между културната промяна и постигането на стратегически успех. Планът е **„културната пътна карта“** на организацията. Той задава времевата рамка, определя целите, критичните действия, инициативите и отговорностите на всички нива в културната трансформация на компанията. Разглеждайки капацитета, възможностите и ресурсите, планът установява фокус върху приоритетите, координира и съсредоточава усилията върху задачите и мерките, които ще окажат най-голямо



Съфинансирано от
Европейския съюз



Стр. | 30

въздействие и ще доближат организацията до желаната култура. Чрез създаването на този план, мениджмънта ще може да се опре на конкретни и надеждни **инструменти в управлението на организационната култура**, като:

- програми за въвеждане и приобщаване на нови служители, за социализация и интернализация²⁰ на културните норми в ежедневието на организацията;
- промяна в управленските практики, политики и процедури, интегриране на ценностите и културните норми в управлението на бизнес процесите;
- привеждане на управленската структура и функции в подкрепа на организационната култура;
- развитие на връзки с обществеността и програми за корпоративна социална отговорност, акцентиращи на културната идентичност и репутация на компанията;
- изграждане на лидерски стил, насърчаващ и подкрепящ културната промяна;
- въвеждане на стандарти за изпълнение и поведение на служителите, които подкрепят фирмените ценности, възгледи и културни норми на организацията;
- комуникации и екипни взаимоотношения, които затвърждават желаната култура в организацията;
- използване на символи и ритуали, които подкрепят корпоративните ценности и развиват организационната идентичност;
- програми за обучение на служителите, за менторство и коучинг, поддържащи културата на организацията;
- системи за оценка, признание и стимулиране на трудовото представяне, базирани на принципите в организационната култура;
- системи за управление на таланта, за ангажиране и задържане на служители, чието поведение е в унисон с културата на компанията;
- програми за изграждане на привлекателна работодателска марка, резонираща с ценностите и културните норми в компанията;
- въвеждане на гъвкави системи за привличане и подбор на нови служители, които да се вписват в културата на организацията;
- оценка и минимизиране на риска в осъществяването на културната промяна.

6.6. Комуникиране на желаната култура.

Комуникацията изпълнява комплексна и разнообразна роля в организационната култура:

- **Формира културата.** Комуникацията може да създаде положителна или отрицателна организационна култура, в зависимост от качеството, честотата и стила на комуникация. Например комуникация, която е открита, честна, уважителна и подкрепяща, може да насърчи култура на доверие, сътрудничество и иновации. От друга страна, общуването, което е затворено,

²⁰ Интернализация – процес на приемане на външни идеи, ценности и норми, като свои, интегрирани в личността и превърнати в устойчива част от индивидуалната ценностна система, нагласи и възгледи.



некоректно и грубо, може да създаде култура на страх, конфликти и стагнация.

- **Управлява културата.** Комуникацията е основното средство, чрез което се създава, поддържа и променя организационната култура. Чрез комуникацията лидерите и служителите изразяват и интерпретират ценностите, вярванията и нормите, които оформят културата на организацията. Комуникацията помага за укрепване и предаване на културата, както вътре в организацията, така и на външните заинтересовани страни. Комуникацията не само заявява основните ценности, тя подсказва на организацията как да живее с тези ценности. Двупосочната открита и системна комуникация, повишава ангажираността на хората и превръща ценностите от абстрактни понятия в разбираеми и споделени норми и социално приемливи образци на поведение.
- **Подвластна на културата.** Организационната култура определя каналите за комуникация, медиите и форматите, които са предпочитани и достъпни в организацията. Културата влияе на комуникационния климат, езика, нормите в придаването на значение и тълкуване на информацията, очакванията и етикета, които управляват начина, по който хората в организацията общуват помежду си.
- **Ключова ценност за компанията.** Добрата комуникация вдъхновява и поддържа удовлетвореността на служителите, подобрява взаимоотношения със заинтересованите страни, повишава репутацията на марката, производителността и конкурентното предимство на компанията. Практиката избилства от примери за компании, акцентиращи на ценността „комуникация“, като ключова характеристика на корпоративната култура. Посланието на американската авиокомпания **Southwest Airlines** е *„Ние не само ще споделим с теб онова, което знаем, но искаме да знаем и какво ти знаеш“*. Чрез интранет платформа и вътрешна политика на „отворени врати“, служителите са окуражавани да правят предложения, да предоставят обратна връзка и информация, да дискутират и задават въпроси на ръководството на компанията. Американската компания за финансови услуги **Discover** е развила инициатива *„Открийте постижение – партньори за ангажиране на служители“*, чрез която се насърчават служителите си да разпознават своевременно и да се възнаграждават взаимно за това, че спазват своите ценности. За целта се използва, предварително утвърдена от ръководството на компанията процедура и система от награди, стимули и актове на признание. Веригата **Ritz Carlton Hotel** прилага практика, която нарича *„Събирането“*. Всеки ден, 15 минути преди започване на работната смяна, служителите в отделните обекти се събират и споделят вдъхновяващи и интересни моменти от своята работа, неща които са накарали клиенти да възкликнат „ах“ в знак на удивление и благодарност. На тези срещи не се дават инструкции, а се дискутират и разглеждат отделни практически аспекти в кредото на компанията.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. | 32

6.7. Мониторинг в прилагането на желаната култура.

Както посочихме, управлението на културата не е еднократен акт, състоящ се от няколко стъпки и толкова. Културата трябва да се превърне в начин на живот на компанията. Планът за управление трябва да съдържа **маркери** (конкретни и показатели) за наблюдение и измерване на напредъка. Освен това компанията трябва да провежда периодични оценки на степента, в която желаната култура се е превърнала в реалност за начина на мислене и поведение на служителите. Освен традиционните въпросници, срещи, интервюта и фокус групи, в мониторинга и оценката на ефектите от прилагане на желаната организационна култура, могат да бъдат използвани и други методи, като:

- **Оценяване на промяната в поведението и резултатите от трудовото представяне по данни на преките ръководители**, чрез фирмената система за атестиране на служителите. Съпоставяне на трудовото представяне от периода преди въвеждането на желаната култура с резултатите в периода след нейното въвеждане.
- **Пост тест с експериментална и контролна група**. Пилотно внедряване на ценностите и нормите на желаната култура в едно, отделно избрано структурно звено, което изпълнява ролята на експериментална група. Останалите структурни звена в компанията изпълняват ролята на контролна група. След определен период от време резултатите в дейността на двете групи се измерват и оценяват по отделно, след което се сравняват.
- **Сравнителен анализ** – benchmarking. Съотнасяне и оценка на собствените постижения спрямо тези на водещите организации в сектора и конкурентите. Този сравнителен анализ се извършва на два етапа – преди въвеждането на желаната култура и след въвеждането. По подобен начин може да се използва и сравнителен анализ между служители, чието поведение е еталон (образец) за проява на желаната културата и останалите служители.

6.8. Поддържане на желаната култура.

Културата на организацията не е просто проект, който да постигнем и изоставим, захващайки се с други приоритети. Културата е „цвета“, „душата“, „личността на компанията“ и като такава изисква постоянни грижи - трябва да бъде непрекъснато подхранвана, настройвана, стимулирана подкрепяна. Ако се спазва това правило, културата се превръща в жив организъм, който израства и става все по-силен с времето.

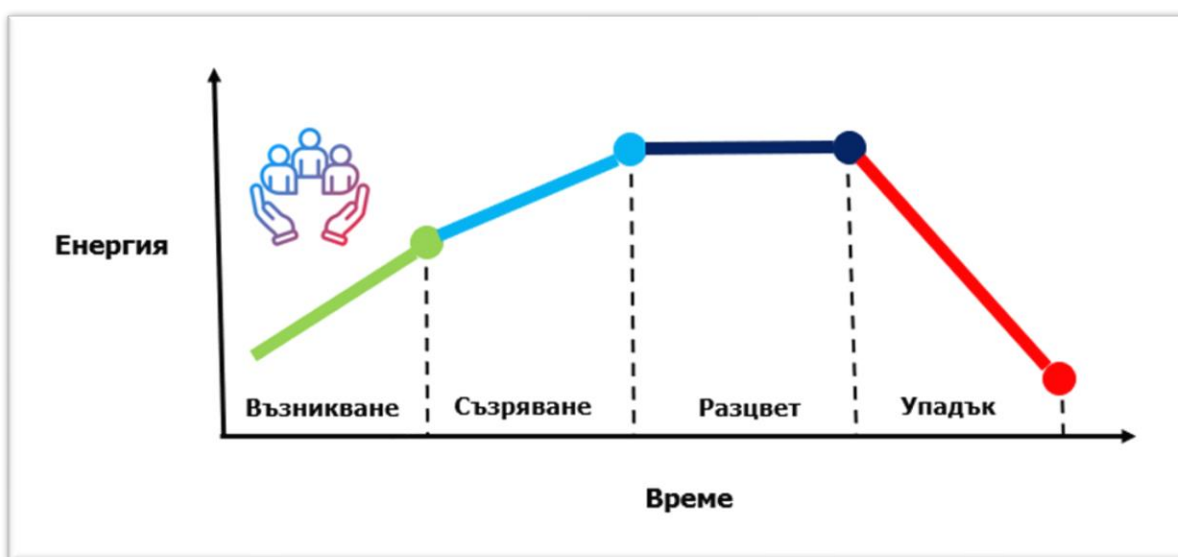
Според изследователите (Rackham, Sackmann), всяка организационната култура преминава през **цикъл на растеж и упадък** (Фиг.8), в който се открояват четири фази – възникване, съзряване, разцвет, и упадък. Тази динамика може да бъде разпозната и да се избегне упадъка в културата, като се идентифицират своевременно предупредителните знаци за етапа, в който се намира културата и се предприемат действия за нейното „освежаване“, актуализиране и приспособяване към настъпилите промени в бизнес средата и стратегията на компанията.

Културата **възниква** още със създаването на компанията и визията на учредителите за нейното бъдеще. В своята първа фаза културата е неясна, нееднородна



и хаотична, подчинена на индивидуални ориентации и импулсивни поведения. Доминират властта на мениджмънта и официалните правила. Това, което обединява е връзката в работата и полупризнатата идея за бъдещето на компанията. Всеки организационен проблем се решава за първи път, няма изграден опит и установени морални норми. С еволюцията на организацията и под влияние на промените във вътрешната и външната среда, започва да се развива „културно ядро“, което кооперира (интегрира) доминиращите убеждения и ценности в организацията. Настъпва втората фаза – **съзряване на културата**. В ежедневната си работа членовете на организацията надграждат и затвърждават споделени от тях начини на мислене, вярвания и ценности, чиято достоверност непрекъснато се изпитва в общите преживявания. В рутината на ежедневието се затвърждава доверието между хората и възниква „колективния дух“ в работата. Обособява се споделено разбиране за правилните действия и норми на поведение в конкретните ситуации.

Фигура 8. Цикъл на растеж и упадък на организационната култура.



Неписаните правила се затвърждават, като общовалидни ценности и стандарти за успех или неуспех. На този етап се обособяват и различните субкултури в организацията. Фирмената култура развива специфични черти и характеристики, които все по-настойчиво влияят на поведението на служителите.

Третата фаза в жизнения цикъл на организационната култура е свързана с трайно установена идентичност, **разцвет и зрялост**. Културата изпълнява своята функция в организацията – идентификационна, интегративна, регулативна, комуникативна, социализираща. Групово споделените ценности, вярвания, норми и модели на поведение, формират организационния климат и определят начина, по който служителите мислят и действат. Корпоративната философия е намерила израз в проявата на различни културални форми, като конвенционална мъдрост, организационен език, символи и артефакти, фирмени ритуали и церемонии, митове и легенди, фирмени герои и пр. В крайна сметка, ако не се управлява и трансформира в съответствие с новите реалности, една култура изчерпва своя потенциал и енергия и спира да се развива. Тогава настъпва период на **криза, упадък и остаряване**. Те се разпознават чрез намаляващата вяра в идеята за начините на постигане на колективен

успех, която е гръбнакът на организационната култура. Така културата се връща отново към първоначалното си хаотично състояние, в което хората са разделени от собствените си интереси. Това, което някога е било процъфтяваща култура, все повече се превръща в разнородни групи от хора, които нямат сплотеност и се държат заедно само по силата на статуквото и наследените традиции. Но когато прекалено много се разчита на връзките с миналото, когато няма енергия за промени, иновации и растеж, културните норми се превръщат в стереотипи на поведение и предразсъдъци към всичко ново.

Ето как културата е провалила бъдещето на не една и две успешни в миналото компании. Разбирането и оценката за фирмена култура често оформя разликата между успеха и провала на съвременните организации, които работят в изключително сложна, турбулентна и динамично променяща се бизнес среда. Но кризата е и преломен момент, който дава възможност да се ускори и реализира промяна - създаване на нова и по-силна организационна култура.

7. Добри практики в управлението на организационната култура



Управление на организационната култура.

В края на първото десетилетие на XXI век General Electric (GE) се изправя пред нови предизвикателства, включително необходимост от културна промяна, проблеми с наследяването на ръководството и влошени финансови резултати. В отговор на тези предизвикателства, компанията предприема значителна културна трансформация.

Изследването на управлението на промяната в GE предоставя ценна информация за важността на лидерството и културната трансформация в организацията. В продължение на години GE е имала репутацията на централизирана и йерархична организация, със силен фокус върху ефективността. Поради промените на пазарите и бизнес средата, компанията осъзнава необходимостта от по-иновативна, гъвкава и клиентски ориентирана култура, която да цени сътрудничеството, поемането на рискове и непрекъснатото усъвършенстване.

Ключовите стратегии за управление на промяната включват:

- Реорганизация на бизнес звената: GE реструктурира, консолидира и продава неосновни бизнеси, за да се фокусира върху основните си компетенции и да подобри оперативната си ефективност.
- Рационализиране на операциите и подобряване на ефективността: Чрез икономически принципи, цифрови технологии и нови процеси, GE намалява разходите и повишава качеството и конкурентоспособността.
- Културна трансформация чрез програми за развитие на лидерството: GE инвестира в развитието на лидери, които да насърчават иновациите и сътрудничеството, гъвкавостта и ориентацията към клиента. С цел създаване



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. | 35

на по-приобщаваща и подкрепяща култура, прилага инициативи за многообразие и приобщаване.

- Планиране на приемствеността: За подобряване на процесите по приемственост, GE реализира програми за развитие на таланти и кариерно развитие, осигурявайки необходимите лидерски позиции.

Стратегиите на GE водят до подобрени финансови резултати и повишена ангажираност на служителите, както и до повишена репутация сред заинтересованите страни:

- Реорганизацията позволява фокусиране върху основните компетенции и подобряване на финансовите резултати.
- Фокусът върху опростяването увеличава ангажираността на служителите и създава иновативна работна среда.
- Културната трансформация укрепва репутацията на GE и възстановява доверието на заинтересованите страни.

Успехът на инициативите за промяна се дължи на ясна визия, ефективна комуникация и силна подкрепа от ръководството. Чрез тези усилия, General Electric успява да трансформира бизнеса си и да възстанови доверието сред своите заинтересовани страни.



Стимулиране на културната трансформация чрез обслужване („middle-out“ подход)

Zappos, американска компания за онлайн търговия на дребно на обувки и дрехи, е известна със своята клиентска ориентираност и прилагане на подхода "middle-out". Те акцентират на удовлетвореността на клиентите и създават приятелска и подкрепяща работна среда. Мениджърите на средно ниво играят ключова роля в развитието и поддържането на тази култура сред екипите за обслужване на клиенти, чрез моделиране и укрепване на основните ценности на компанията.

В статията си в LinkedIn, Jamie Mallinder анализира успеха на по следния начин:

- Семинари за културна съвместимост: Zappos организира семинари, на които мениджърите на средно ниво се обучават да синхронизират действията и решенията си с ценностите на компанията.
- Овластено вземане на решения: Мениджърите са насърчавани да вземат решения с фокус върху клиента, което повишава тяхната автономност и съответствие с организационните цели.
- Системи за обратна връзка и подкрепа: Мениджърите на средно ниво разполагат със стабилни системи за подкрепа, включително редовно коучинг и обратна връзка, които им помагат да се справят с предизвикателствата и да останат в съответствие с културните си цели.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. | 36

Трансформиране на ежедневието: Развиване на култура на иновации.

В статията "Трансформиране на ежедневието: Развиване на култура на иновации" от Сименс подчертават важността на иновациите и начина, по който компанията ги интегрира в своята организационна култура. Това може да се разглежда като добра фирмена практика за управление на организационната култура, особено в контекста на иновациите.

Сименс акцентират върху:

- Фокус върху иновациите: Иновациите са в основата на тяхната стратегия, което е критично за всяка организация, желаеща да остане конкурентоспособна.
- Отвореност и сътрудничество: Прилагането на отворен иновативен подход, който включва работа с клиенти и партньори, демонстрира готовност за адаптация и учене от другите – ключов елемент за създаване на иновационна култура.
- Овластяване на служителите: Стратегията на Сименс включва предоставяне на свобода на служителите да вземат решения и да експериментират, което е основополагащо за иновациите.
- Подкрепа на иновациите: Интегрираните обучителни програми и програмите за валидиране показват ангажимент към систематичен подход за насърчаване на иновациите.
- Поемане на рискове: Подчертаването на важността на поемането на рискове и опити за нови идеи е жизненоважно за изграждането на култура на иновации.

Основните принципи и стратегии могат да бъдат приложени и в други организации, за да се създаде иновативна среда:

- Култура на иновации: Създаването на среда, в която служителите се чувстват овластени и насърчавани да експериментират, е от ключово значение. Тази практика не само увеличава иновационния капацитет, но и подобрява ангажираността на служителите.
- Обучение и развитие: Инвестирането в обучение и развитие на служителите е основен аспект на успешната организационна култура. Сименс показва, че не само иновациите са важни, но и как служителите могат да бъдат подготвени да ги реализират.
- Сътрудничество: Отвореността към външни идеи и сътрудничеството с различни партньори увеличават креативността и могат да доведат до нови иновации.

В заключение, статията на Сименс за културата на иновации предоставя ценен пример, който може да вдъхнови и насочи други организации в стремежа им за иновации и устойчив растеж. Чрез прилагането на принципите на отвореност, овластяване на служителите и активно сътрудничество, компаниите могат не само да насърчат



иновациите, но и да създадат динамична и ангажираща работна среда. В днешната бързо променяща се бизнес среда, готовността за адаптация и експериментиране е от съществено значение за успеха и конкурентоспособността. Интегрирането на тези практики в организационната култура е ключово за постигане на иновационен напредък и за справяне с предизвикателствата на бъдещето.



Създаване на култура на разнообразие, справедливост и приобщаване

Coca-Cola активно насърчава култура на уважение и приобщаване чрез програми, които акцентират на възрастово разнообразие. Компанията организира работни групи и семинари, които помагат на служителите да разберат и оценят различните поколения в организацията.

Стратегията за разнообразие, справедливост и приобщаване на Coca-Cola Company включва три дългосрочни амбиции:

- Отразяване на пазарите: Стремение за създаване на работна сила, която отразява пазарите, които обслужва.
- Приобщаваща култура: Култура, в която служителите могат да се развиват.
- Развитие на капитала: Преразглеждане на политиките и практиките в рамките на бизнеса и общностите, за да премахнат пристрастията и несправедливостта.

Стремението на компанията е до 2030 г. жените да заемат 50% от висшите ръководни позиции в компанията.

Култура на приобщаване: Coca-Cola създава среда, в която всички служители, включително хора с увреждания, могат да се развиват. Компанията има глобални мрежи за приобщаване, ръководени от служители, три от които се фокусират върху способностите и здравето. Тези групи служат като защитник на вдъхновяваща и приобщаваща култура.

Достъпно работно място: Достъпността включва не само физическа, но и дигитална, за да осигури достъп до информационните и комуникационни технологии за всички служители. Разработени са инструменти за достъпност включително: решения за хора със зрителни проблеми, решения за хора с увреден слух, инструменти за хора с психични проблеми, инструменти за хора с когнитивни различия, технологии за езикова помощ и превод, които позволяват работа на предпочитаните езици.

Глобални мрежи за приобщаване: Мрежите за приобщаване на Coca-Cola са ключова част от стратегията за разнообразие. Те са регионално структурирани и глобално свързани групи, които служат като ресурс за служителите и организацията. Тези мрежи подобряват културната чувствителност и осведоменост; дават глас на различни общности; предоставят платформа за бизнес стратегии, насочени към включване.



Съфинансирано от
Европейския съюз



Стр. | 38

Право на плащане в Coca-Cola: Coca-Cola вярва в равното заплащане за еднакъв труд. Стратегията за заплащане се основава на принципите на справедливост и равно заплащане. Независими експерти от трети страни анализират възнаграждението на служителите, за да идентифицират и адресират несправедливите различия. Coca-Cola продължава да подобрява своите практики за справедливо заплащане и да преразглежда политиките и практиките, за да премахне пристрастията и несправедливостта.



Култура на непрекъснато подобрене чрез средния мениджмънт („middle-out“ подход)

Внедряването на производствената система на Toyota (TPS²¹) от Toyota Motor Corporation е класически пример за ефективна културна промяна, реализирана чрез средния подход. Мениджърите на средно ниво играят ключова роля в прилагането на практиките за непрекъснато усъвършенстване (Kaizen), които са сърцевината на философията на компанията.

J. Mallinder²² анализира успеха им така:

- Структурирано овластяване: Toyota предоставя на мениджърите на средно ниво специфични методологии и инструменти, включително Kaizen, с цел да стимулират непрекъснатото подобрене в своите екипи.
- Интегрирани програми за обучение: Обширните програми за обучение осигуряват на мениджърите дълбочинно познаване на принципите на TPS²¹, позволявайки им да ги прилагат ефективно в работата на екипите.
- Системи за разпознаване: Toyota оценява и награждава мениджърите и екипите, които успешно реализират подобрения, укрепвайки културата на непрекъснато усъвършенстване.



Творческото предизвикателство за промяна на културата в IBM

Много компании са изправени пред предизвикателството да променят дълбоко вкоренената си организационна култура, което често е ключов фактор за успешното

²¹ TPS е методология за управление на производството, разработена от Toyota, която акцентира на непрекъснатото подобрене, ефективността и минимизирането на отпадъците. TPS е известна с принципите си на "Kaizen" (непрекъснато усъвършенстване) и "Just-in-Time" (в точното време), които помагат за оптимизация на производствените процеси и подобряване на качеството на продукцията.

²² „Leveraging the Middle: A Middle-Out Approach for Cultural Change in Organizations“, Jamie Mallinder, April 26, 2024, <https://www.linkedin.com/pulse/leveraging-middle-middle-out-approach-cultural-change-mallinder--hymic/>



Съфинансирано от
Европейския съюз



ЗАЕДНО
за устойчива заетост



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. | 39

управление на промяната. Един от забележителните примери в това отношение е IBM, която през 2003 г. преминава през значителна културна трансформация с цел да увеличи ефективността и гъвкавостта в управлението на своята интегрирана верига на доставки. Тази промяна е успешно реализирана чрез активно включване на служителите, които са насърчени да преосмислят своите роли и да се включват в новата визия на компанията.

IBM взема решението да обедини всички свои отдели в една интегрирана верига на доставки (Integrated Supply Chain - ISC), което представлява сериозно предизвикателство за служителите, свикнали да работят в отделни звена. Първоначалните опити за културна промяна с традиционни подходи дават ограничени резултати.

За да се преодолее това, екипът на Тара Секстън, вицепрезидент по комуникациите за ISC, решава да включи всичките 19 хил. служители в креативен процес, който им позволява да преосмислят и преформулират ролите си в рамките на новата структура. Създава се мрежа от „креативни евангелисти“, които провеждат обучения и работилници, за да помогнат на служителите да преведат стратегическите цели на ISC в практическа работа в своите ежедневни задължения.

Основните елементи, които превръщат този подход в успешен, са:

- **Привличане на служителите като активни участници:** Вместо просто да наложи новата структура, IBM насърчава служителите да преразгледат и адаптират своите роли, което значително увеличава тяхната ангажираност.
- **Силно креативен подход:** Чрез „креативните евангелисти“, IBM осигурява участието на всеки служител в творчески процеси, които спомагат за прилагането на новите стратегии в ежедневната работа.
- **Подкрепа от висшето ръководство:** Инициативата е подкрепена от ръководството, което осъзнава значението на културната трансформация и предоставя необходимите ресурси.
- **Човешки подход:** Вместо да разчита на технологични решения, IBM избира лични срещи и интерактивни работилници, които увеличават ангажираността и креативността на служителите.
- **Измерими резултати:** В рамките на две години след инициативата, компанията постига стратегическите си цели за намаляване на разходите, подобряване на времето за доставка и увеличаване на гъвкавостта.

Успешната културна трансформация на IBM е пример за това как активното включване на служителите в процеса на промяна води до дългосрочни успехи. Компанията не само подобрява ефективността си, но и създава среда, в която всеки служител вижда пряката връзка между своята работа и успеха на компанията. Този пример подчертава колко е важно ръководството да създаде платформа, чрез която всеки член на екипа да може да допринесе за постигането на общите цели.



Съфинансирано от
Европейския съюз



Стр. | 40

8. Заключение

В края на модела за изграждане и управление на приобщаваща и съобразена с особеностите на поколенията организационна култура се надяваме, че от невидима и абстрактна, възприятието за културата се превърна в осезателно. В нещо, което заслужава вниманието ви, нещо необходимо, което не просто трябва го има, а да се използва за постигането на целите в бизнеса. И наистина, културата никога не е била толкова широко приемана и използвана като **барометър за корпоративен успех**, отколкото днес. И все пак, защо организационната култура е толкова важна? Според изследванията (Deloitte, Forbes, Glassdoor), **конкретните причини за значението на културата** в дейността на компаниите, са следните:

- осигурява стратегическо конкурентно предимство, повишава производителността, влияе на финансовите резултати и успешното развитие на компанията;
- превръща основните ценности в начин на живот, в ясни, споделени и фокусирани върху стратегията модели на мислене и поведение;
- отключва нови идеи, култивира стремеж към иновации и съвършенство;
- сплотява и овластява служителите, насърчава работата в екип, повишава удовлетвореността, ангажираността, съпричастността, мотивацията и вдъхновението в работата;
- създава силна идентичност на търговската марка, повишава публичния имидж и репутация на компанията;
- привлича способни кандидати за работа, ускорява социализацията и приобщаването на новопостъпилите;
- осигурява приемственост, задържа и развива талантливите служители и намалява текучеството.

А как ще разберете, дали компанията ви успява в управлението на корпоративната култура? Като попитате всеки от вашата организация, независимо дали е ръководител или служител, как „изживява“ ценностите на компанията. И той не само ги формулира точно, а поясни - как това, което той прави се отразява на тези ценности. Като помолите клиентите си, да опишат какво виждат във вашата компания, и отговорът им откроява ценностите, на които взаимно държите.

В заключение, винаги си давайте сметка за думите на Стивън Кови²³: *„Можеш да купиш ръцете на един човек, но не можеш да купиш сърцето му! Там е неговият ентузиазъм! Там е неговата лоялност!“*. **Създавайте култура, която печели сърцата и вдъхновява хората, на които разчитате!**

²³ Автор на бестселъра *„7-те навика на високо ефективните хора“*.



9. Приложения

Приложение 1: Специфика в ценностите на поколенията работна сила

ПОКОЛЕНИЕ Z „Дигитално поколение“.

На възраст 18 – 26 години, съставляват около 5% от работната сила.

Терминални ценности:

Държат най-много на независимостта, щастието и свободата. Те са необременени и ориентирани към бъдещето, споделят общовалидни за живота ценности, отричат статуквото и всичко, което се опитва да ги „впримчва“ и задържа по пътя към идеала да направят света по-добър отколкото са го заварили. Те отстояват своя начин за правене на нещата. Това, което също ги отличава от другите са и характерните за техните възрастови поколенчески нагласи ценности, свързани с постигането на подходящо възнаграждение „тук, сега и във всичко, с което се ангажират“. Ценят удоволствието, разнообразието, забавлението, приятелство. Това преживяване търсят, очакват, както в личния си живот, така и в работата. Приятелството при поколение Z трябва да се разглежда в много по-широк план от близкото обкръжение, то е нещо като надпревара и включва приятели в социалните мрежи, общности по интереси, последователи на каузи и пр. В сравнение с другите поколения, държат в по-малка степен на признанието, авторитета и престижа, но очакват уважение и зачитане на достойнството им.

Инструментални ценности:

В сравнение с другите поколения, Z държат много повече на ценностите адаптивност, смелост, прагматичност и вдъхновение. Под „смелост“ разбират способността да се противопоставят на рутината и да експериментират. Значително подценяват качествата, свързани с лоялност и честност, които се ценят много по-високо от възрастните поколения. Разглеждат отговорността не като дисциплина и спазване на порядките, а като ангажираност към бъдещето, добрата кауза и прогреса.

ПОКОЛЕНИЕ Y „Милениум“.

На възраст 27 – 39 години, съставляват около 31% от работната сила.

Терминални ценности:

Генерация Y държи най-много на високите доходи, щастието и любовта. Всички изброени ценностни приоритети се вписват напълно в оптимизма, нетърпението и самочувствието на поколенческата личност, наречена от изследователите „А3-А3“. Заедно с поколение Z, те поставят в топ пет на терминалните ценности любовта, дори с два пункта по-напред. Но поколение Y влагат в нея нещо по-различно и по-болезнено за тях – това, за което копнеят но трудно съумяват да постигнат - стабилно семейството, основаващо се на искрена любов и устойчиви във времето взаимоотношения (не по примера на родителите), на финансова сигурност и стабилност. Те държат изключително на оползотворяването на живота сега и веднага, на доходи, сигурност, спокойствие и комфорт, дори това да им коства част от свободата. Разглеждат достойнството малко



Съфинансирано от
Европейския съюз



Стр. | 42

по-различно от поколение Т, не като чувство за изпълнен дълг, а като справедлива оценка и зачитане на стремежа им към съвършенство. Като граждани на света, мечтаят да пътешестват и опознават нови географски, културни и исторически забележителности. В сравнение с другите поколения, Y ценят по-ниско престижа, забавлението и свободата, като общовалидни ценности в живота. Но не трябва да се правят погрешни изводи, поколение Y са по-гъвкави и често тези ценности са „разменна монета“ за постигането на други по-важни за тях неща.

Инструментални ценности:

Y ценят най-много професионализма, съвършенството и креативността. В сравнение с поколение Z, милениумите отдават повече значение на трудолюбието, честността, лоялността, интелигентността, креативността, общителността и по-малко значение от тях на вдъхновението, любознателността, смелостта, прагматичността.

ПОКОЛЕНИЕ X „Аналогово поколение“.

На възраст 40 – 54 години, съставляват около 39% от работната сила.

Терминални ценности:

Генерация X държат най-много на сигурността, доходите и достойнството. Като индивидуалисти и хора свикнали да разчитат единствено на себе си за тях са много важни независимостта и свободата. В това отношение не правят компромиси, както поколение Y. Намирайки се в разцвета на жизнения си път и натоварени с множество отговорности за другите, както в семейството, така и в работата, поколение X ценят изключително сигурността, спокойствието, уважението и зачитането на тяхното достойнство. Щастието за тях е радостта и хармонията в семейството, удовлетвореността от постигането на целите и баланса между работа и личен живот.

Инструментални ценности:

В сравнение с всички останали поколения, X ценят най-високо знанието, но го разглеждат по-скоро като опит и професионализъм, а не като учене през целия живот. Сред водещите инструментални ценности на X са интелигентност, адаптивност, упоритост и решителност.

ПОКОЛЕНИЕ Т „Хартиено поколение“.

На възраст 55 – 65+ години, съставляват около 25% от работната сила.

Терминални ценности:

Генерация Т държат най-много на достойнството, признанието, уважението, авторитета, сигурността, престижа и спокойствието. Тези житейски цели напълно отговарят на традиционните възгледи и морал на поколението относно труда, честта и почтеността в живота. С напредването на възрастта по-възрастните поколения са склонни да се „отрезвяват“, да ограничават нереалните очаквания и да наблягат повече на сигурност и спокойствие, да осмислят изминатия път и да акцентират най-вече на ценностите достойнство, уважение, признание и престиж. И обратното, все повече намалява предпочитанието им към ценности като разнообразие, удоволствие, щастие,



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. | 43

любов, социален статус, комфорт, пътешествия и дори към високи доходи. Спокойствието и независимостта е постоянен копнеж на Т, но поради трудната и динамична поколенческа съдба, почти никога не са ги постигали.

Инструментални ценности:

В сравнение с всички останали поколения, хората от възрастната генерация Т, държат най-много на трудолюбие, отговорност, лоялност, честност и издръжливост. Сравнително по-малко значение отдават на любознателност, смелост, вдъхновение, адаптивност и креативност.

Приложение 2: Описание на модели и типове организационна култура.

Типове култура според Хофстеде.

Хофстеде²⁴ идентифицира пет (по-късно шест) ключови измерения, които изследват културните различия между нациите и тяхното въздействие върху организационната култура. Тези измерения могат да се разглеждат според тяхното значение в организацията, за да се анализира по-добре нейната културна специфика.

Всяко от измеренията играе различна роля в организационния контекст, като неговата значимост може да бъде оценена, за да се получи по-цялостна представа за културната специфика на организацията.

- **Дистанция на властта** (Power Distance). Това измерение описва доколко хората на по-ниски позиции приемат и одобряват разпределението на властта в организацията. В култури с висока дистанция на власт структурата е силно йерархична, с ясно изразен контрол от страна на ръководството. В организации с ниска дистанция на власт отношенията са по-равнопоставени и акцентират върху споделено участие в управлението.
- **Индивидуализъм срещу колективизъм** (Individualism vs. Collectivism). Това измерение изследва дали организацията се фокусира върху личните постижения или върху груповата динамика. В индивидуалистичните култури се цени личният успех, докато колективистичните култури отдават приоритет на екипните усилия и споделените резултати.
- **Мъжественост срещу женственост** (Masculinity vs. Femininity). Тук става въпрос за социални ценности и приоритети. Мъжествените култури акцентират върху постижения, съревнование и материален успех, докато женствените култури поставят на преден план качеството на живот, хармонията и грижата за другите. The Culture Factor Group описват това измерение като „мотивация за постижения и успех“.
- **Избягване на несигурността** (Uncertainty Avoidance). Това измерение показва степента на толерантност към несигурността и промяната. Култури с високо избягване на несигурността следват стриктни правила и структури, за

²⁴ <https://www.customerservicemanager.com/what-is-the-hofstede-model-of-organization-culture/>
BusinessBalls <https://www.businessballs.com/organisational-culture/hofstede-model/>



да минимизират риска. За разлика от тях, култури с ниска степен на избягване са по-отворени към нови идеи, иновации и експерименти.

- **Дългосрочна срещу краткосрочна ориентация** (Long-Term vs. Short-Term Orientation). Това измерение разглежда перспективата на организациите към времето – дали фокусът им е върху непосредствените резултати или върху изграждането на трайни основи за бъдещето. Дългосрочно ориентирани култури се стремят към постижения, които ще донесат ползи в бъдеще, докато краткосрочно ориентирани отдават значение на моменталната възвръщаемост.
- **Удовлетвореност срещу сдържаност** (Indulgence vs. Restraint). Добавено като шесто измерение през 2010 г. (разработено съвместно от Michael Minkov и Geert Hofstede)²⁵, то разглежда степента, до която организациите насърчават или ограничават изразяването на желанието и удовлетвореността. Културите, които насърчават удовлетвореността, стимулират свободата и изразяването, докато сдържаните култури предпочитат по-ясна рамка и регулации.

Моделът на Хофстеде може да се използва като инструмент за диагностика на организационната култура, особено в многонационални компании, където националните различия играят роля за формирането на вътрешната култура.

Модел на Шайн.

Моделът на Шайн²⁶, разработен през 80-те години, дефинира културата като „система от споделени основни допускания, придобити чрез опита на групата в справянето с външни предизвикателства и вътрешно взаимодействие. Тези допускания се доказват като успешни и се предават на новите членове като правилния начин за възприемане, мислене и реагиране спрямо подобни предизвикателства.“

Шайн предлага структуриран подход за разбиране и анализиране на организационната култура. Моделът разглежда културата като система от взаимосвързани слоеве и предоставя ценна рамка за лидерите и мениджърите при управлението и оформянето на културни процеси в организацията. Той може да се използва като диагностичен инструмент за идентифициране на ключови аспекти от културата на организацията.

Според модела на Шайн, организационната култура се състои от **три** основни слоя:

- **Артефакти и поведение.** Това са видимите и лесно разпознаваеми елементи на културата, като работна среда, облекло, символи и ритуали, както и наблюдаемото поведение, което отразява организационните норми.

²⁵ „Cultures and Organizations: Software of the Mind“, 1991, newest edition 2010 (co-authored with Gert Jan Hofstede and Michael Minkov)/ „Култури и организации: Софтуерът на ума“, 1991 г., най-новото издание е от 2010 г. (в съавторство с Герт Ян Хофстеде и Михаил Минков)

²⁶ Mithun A. Sridharan, Schein’s Organizational Culture Model,

Достъпен на: <https://thinkinsights.net/consulting/schein-organizational-culture/>



Тези елементи могат да разкрият подлежащите им ценности и предположения.

Диагностична роля: Наблюдението на артефактите предоставя информация за проявленията на културата в ежедневната работа и физическата среда.

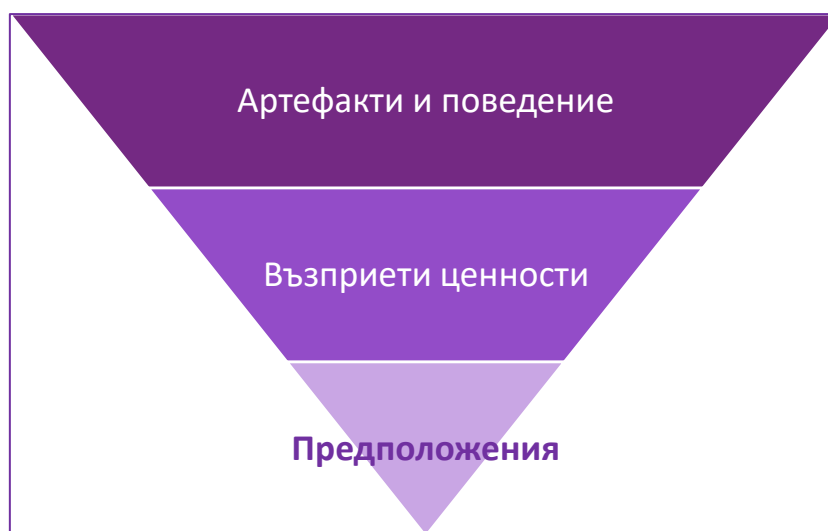
- **Възприети ценности.** Това са заявените вявания и принципи, които организацията насърчава. Те представляват начина, по който членовете възприемат своята организация и я представят пред околните. Често може да има несъответствие между декларираните ценности и реалното поведение.

Диагностична роля: Изследването на възприетите ценности показва дали декларираните принципи съответстват на реалните практики.

- **Основни предположения.** Това са дълбоко вкоренени и обикновено несъзнавани вявания, които формират същността на културата. Тези допускания са устойчиви и често остават неизказани, но същевременно определят поведението и нагласите в организацията. Например, предположението, че успехът се постига чрез конкуренция, може да влияе върху начина, по който служителите възприемат сътрудничеството.

Диагностична роля: Анализът на основните предположения разкрива скритите, но значими аспекти на културата, които оказват силно влияние върху организацията.

Модел на Шайн²⁷:



Шайн посочва, че тези три слоя са взаимосвързани: основните предположения формират възприетите ценности, а те от своя страна влияят върху артефактите и наблюдаемото поведение. Промените на повърхностно ниво, като нови артефакти или системи, могат постепенно да окажат влияние върху ценностите и в крайна сметка върху дълбоките предположения.

Моделът на Шайн е полезен инструмент за диагностика, като позволява:

- **Анализ на артефактите.** Изследване на видимите аспекти на културата, като физическата среда, символите и ритуалите.

²⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein



- **Оценка на декларираните ценности.** Проучване на изразените вярвания чрез документи, интервюта или анкети, за да се разбере дали те съответстват на практическото поведение.
- **Разкриване на основни предположения.** Чрез задълбочени интервюта и наблюдения се изследват скритите вярвания, които определят културата на организацията.

Практическите приложения на модела включват оценка на културата, съгласуване със стратегическите цели, управление на културни промени, развитие на лидерството и подкрепа за организационно обучение. Той е особено ценен при сливания и придобивания, когато възниква необходимост от преодоляване на културни различия.

В съвременния контекст на дистанционна работа, многообразие и включване, моделът запазва своята значимост. Например, дистанционната работа трансформира традиционните артефакти, като физическите офиси, и изисква нов подход към виртуалните взаимодействия, а основните предположения играят ключова роля за насърчаване на приобщаваща култура или за преодоляване на структурни предразсъдъци. Ефективността на инициативите за многообразие, равенство и включване зависи от разбирането на основните предположения за отговорността на организацията в обществото.

Моделът на Шайн предоставя ценен инструмент за идентифициране на несъответствията между заявените ценности и реалните практики. Той е особено полезен при оценка на текущото състояние, разработване на стратегии за дълбоки промени и успешна културна трансформация.

Модел на Хенди и Харисън.

Моделът на Хенди и Харисън (Handy Model of Organisational Culture)²⁸ е създаден, за да анализира и диагностицира организационната култура, като предлага структурирана рамка за оценка на културните характеристики на организациите. Създаден е през 1972 г. от Роджър Харисън, американски професор по трудова психология, и по-късно, през 1983 г., надграден от Чарлз Хенди²⁹, ирландски експерт по организационно поведение.

Моделът класифицира културите в четири основни типа, които отразяват различни начини на управление и разпределение на властта, базирани на две основни измерения: разпределение на властта (от ниско към високо по ос Y на фигурата по-долу)

²⁸ Mulder, P. (2018). Handy Model of Organisational Culture (Handy and Harrison). Извлечено на 17.09.2024 от Toolshero <https://www.toolshero.com/management/handy-model/> и https://www.novavizia.com/model-za-organizatsionna-kultura-na-hendi-i-harisyn/?utm_source=chatgpt.com

²⁹ Хенди дефинира четири типа организационна култура, които описва в книгата си „Боговете на управлението (Gods of Management)“ (1978). Отделните типове култура предлагат различни подходи към структурата и управлението в организациите, дължащи се до голяма степен на преобладаващата култура и традиции на организацията. Имената на културите са вдъхновени от богове от гръцката митология. <https://agify.me/articles/handycultures>

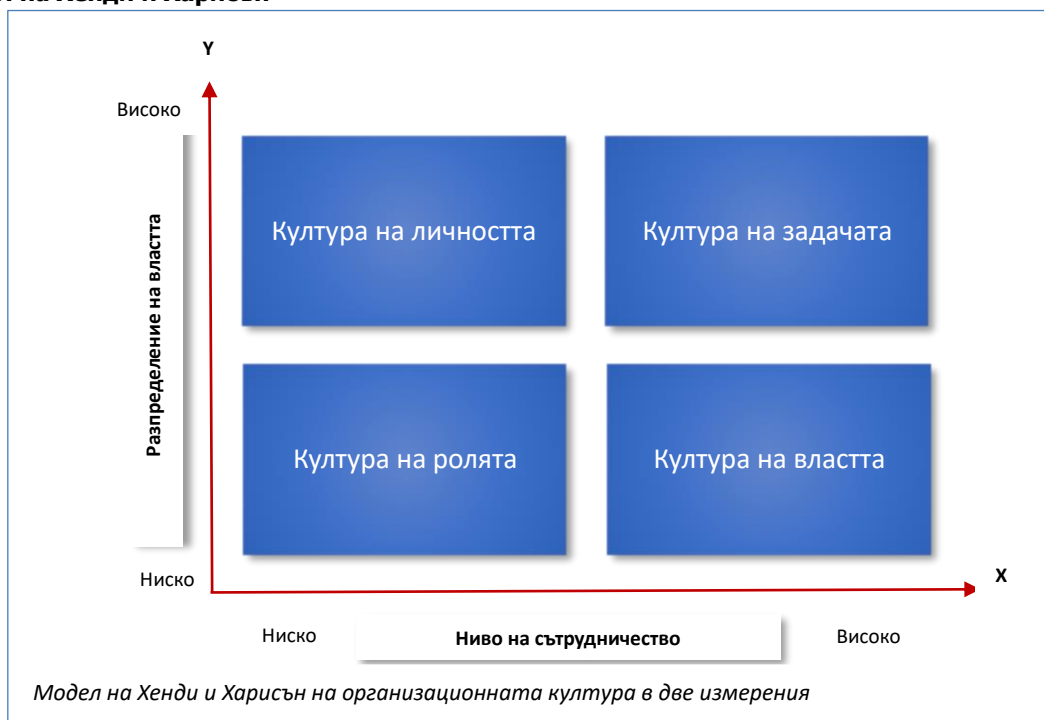


и ниво на сътрудничество в организацията (от ниско към високо по ос X). При ниско разпределение на властта ръководството има пълен контрол и взема всички решения, докато при високо разпределение служителите поемат отговорност и вземат самостоятелни решения. Нивото на сътрудничество, от своя страна, измерва степента, до която отделите и служителите си взаимодействат.

Комбинациите между тези две измерения оформят следните четири основни типа култури:

- култура на ролята
- култура на властта
- култура на личността
- култура на задачата

Модел на Хенди и Харисън³⁰



- **Култура на ролята** (Role Culture)

Културата на ролята се характеризира с ниско ниво на сътрудничество и **НИСКО разпределение на властта**. Тя се основава на ясно дефинирани роли, процедури и йерархия, с акцент върху стабилността и ефективността. Наречена е на Аполон, древногръцкия бог на светлината, изкуството и мъдростта.

Организациите с такава култура са силно структурирани, като акцентът пада върху стабилността, предсказуемостта и сигурността. Типични примери са правителствени агенции, държавни учреждения и големи корпорации с ясно дефинирани структури.

³⁰ <https://www.toolshero.com/management/handy-model/>



Работната среда е предимно консервативна, с малка степен на гъвкавост, а задачите се изпълняват според предварително установени процедури. Взаимодействието между отделите следва формални канали, което ограничава гъвкавостта и иновациите. Управлението на задачите се осъществява чрез ясни процедури, което се отнася както за отделните работни места, така и за комуникацията между отделите.

Предимства: Осигурява стабилност, предсказуемост и ясно разпределение на отговорностите. Работи добре в ситуации, където се изисква прецизност и спазване на установени норми.

Недостатъци: Ограничена гъвкавост и слаба подкрепа за креативността, което би затруднило бързото адаптиране към промени.

- **Култура на властта (Power Culture)**

Културата на властта има високо ниво на сътрудничество, но **ниско разпределение на властта**. Властта е концентрирана около един лидер или малка група, а структурата на управление е централизирана и гъвкава. Наречена е на Зевс, върховния бог в гръцката митология, символ на мощта. Често срещана в малки фирми и стартъпи, тя разчита на харизмата на лидера и бързото вземане на решения. Структурата е плоска, не са установени много формални правила и процедури. Взаимното сътрудничество между служителите и индивидуалното представяне е от решаващо значение.

Предимства: Гъвкавост, бързо вземане на решения, бърза адаптация към промени в средата.

Недостатъци: Зависимостта от един лидер и липсата на формални правила може да ограничи устойчивостта на организацията.

- **Култура на личността (Person Culture)**

Културата на личността се характеризира с високо разпределение на властта и **ниско ниво на сътрудничество**. Тя е основана е децентрализирана власт, като личната експертиза и развитие на индивидите са основен приоритет. Фокусът е върху отделния човек, а не върху структурата. Наречена е на Дионис, богът на индивидуалността и свободата. Среща се в професионални организации, като адвокатски кантори, медицински практики, научни екипи, където служителите работят автономно.

Предимства: Висока степен на свобода, независимост и насърчаване на креативността и иновациите.

Недостатъци: Липса на координация, поради неясно лидерство. Трудност при управление на големи организации.

Обикновено тази култура е преходна (краткотрайна) – когато организацията нараства, се трансформира в друг тип.



Съфинансирано от
Европейския съюз



Стр. | 49

- **Култура на задачата** (Task Culture)

Културата на задачата има високо ниво на сътрудничество и **високо разпределение на властта**. Ориентирана е към постигането на конкретни резултати и цели чрез работа в екипи. Насърчава сътрудничеството и гъвкавостта. Наречена е на Атина, богинята на мъдростта и стратегиите. Характерна е за проектно-ориентирани организации като ИТ компании и консултантски фирми.

Предимства: Гъвкава и високо ефективна, с фокус върху резултатите. Способна за адаптация към нови предизвикателства, тъй като важността на задачите често надделява над формалната структура.

Недостатъци: Потенциален стрес за служителите и трудности при неясно дефинирани задачи.

Четири типа организационна култура на Хенди не са взаимно изключващи се – често в една организация се наблюдава доминиращ тип култура, обогатен с елементи от другите. Разбирането на тези култури помага на лидерите да оценят как организацията функционира и какви промени са необходими за адаптация към външната среда или стратегическите цели.

Хенди и Харисън подчертават тясната връзка между културата и структурата на организацията. Ниското разпределение на властта обикновено води до ясни йерархични структури, докато по-високото разпределение създава предпоставки за хоризонтално и вертикално лидерство. Рядко организациите притежават „чист“ тип култура, което прави модела ценен за анализ на сложни културни структури и за планиране на ефективни организационни промени.

Моделът е полезен инструмент за анализ и диагностика на организационната култура и може да бъде използван за:

- **Оценка на настоящата култура.** Чрез анкети, интервюта и наблюдения се определя доминиращият културен тип в организацията.
- **Анализ на съответствието.** Анализ на разликите между настоящата и желаната култура. Сравнява се настоящата култура с желаната, като се идентифицират различията и областите за подобрене.
- **Разработване на план за промяна.** Изготвя се стратегия за промяна на културата в посока, съответстваща на целите и стратегията на организацията.
- **Мониторинг и оценка.** Следи се напредъкът в културната трансформация чрез редовни анализи и оценки.

Моделът на Хенди и Харисън предоставя структурирана и теоретично обоснована рамка за диагностика на организационната култура, което го прави полезен инструмент за разкриване на културни особености и планиране на промени.



Съфинансирано от
Европейския съюз



Стр. | 50

Модел на Камерън и Куин

Моделът на Камерън и Куин, известен като рамка на конкуриращите се ценности (Competing Values Framework – CVF), е разработен от Ким С. Камерън и Робърт Е. Куин. Това е един от най-често използваните инструменти за класифициране и диагностика на организационната култура. Той подпомага идентифицирането на текущите културни характеристики, оценката на тяхната съвместимост с бизнес целите и планирането на необходимите промени за постигане на по-добро културно съответствие.

Рамката дефинира четири основни типа култура в организациите, базирани на две ключови измерения:

- **вътрешен срещу външен фокус** – организациите с вътрешен фокус акцентират върху развитието на служителите и вътрешните процеси. При външен фокус вниманието е насочено към пазара, клиентите и външната среда.
- **гъвкавост срещу стабилност и контрол** – гъвкавите организации се характеризират с адаптивност и иновации, докато тези със стабилност и контрол се стремят към предсказуемост, ефективност и ред.

Тези измерения оформят **четири квадранта**, всеки от които представя различен тип култура с конкуриращи се ценности, които влияят върху организационното поведение. Въпреки че организациите често съчетават елементи от различни типове, обикновено един от тях преобладава.

Рамка на конкуриращите се ценности³¹



³¹ <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/03/13/culture-why-its-the-hottest-topic-in-business-today/>



- **Йерархична култура** (Hierarchy Culture)

Вътрешен фокус и стабилност. Организацията с йерархична култура разчитат на формализирани процедури, ясни роли и механизми за контрол. Те акцентират на стабилността, ефективността и предсказуемостта, което ги прави подходящи за индустрии с висока регулация, като производство и здравеопазване. Тази култура осигурява предсказуема работна среда, но може да бъде негъвкава и бавна в реакцията към промени.

Предимства: Стабилност, ефективност, яснота на процесите.

Недостатъци: Липса на гъвкавост, прекомерна бюрокрация, ограничена креативност.

Йерархичната култура е често срещана в големи корпорации, правителствени и административни организации, както и в индустрии с високи регулации, където стабилността, безопасността и надеждността са от съществено значение.

- **Пазарна култура** (Market Culture)

Външен фокус и стабилност. Тази култура е насочена към резултати и конкурентоспособност, със силен акцент върху постигането на цели и надминаването на конкурентите. Успехът се измерва чрез пазарен дял, продуктивност и рентабилност. Въпреки това, тя може да доведе до стрес и вътрешна конкуренция, което затруднява сътрудничеството.

Предимства: Висока производителност, конкурентоспособност, ориентация към резултати.

Недостатъци: Стрес, краткосрочно мислене, липса на екипна работа.

Пазарната култура е подходяща за организации, фокусирани върху продажби и динамични пазари. Компании в сфери като недвижими имоти, търговски вериги, софтуерни компании, инвестиционни банки, доставчици на услуги, както и медийната и развлекателната индустрия, често процъфтяват в пазарни култури.

- **Кланова култура** (Clan Culture)

Вътрешен фокус и гъвкавост. Тази култура е ориентирана към сътрудничество, доверие и благосъстояние на служителите. Организацията с кланова култура ценят екипната работа, създават силно чувство за общност и споделени ценности, като лидерите действат като ментори, насърчавайки личния и професионалния растеж на екипа. Този тип култура е подходящ за организации, които приоритизират дългосрочното развитие на хората и вътрешната хармония, но може да бъде по-малко адаптивен към промени.

Предимства: Силно чувство за принадлежност, дългосрочно развитие, ангажираност.

Недостатъци: Забавяне при вземане на решения, ограничена иновация, затвореност към нови идеи.

Клановата култура е подходящ модел за неправителствени организации, образователни институции, където бавното и стабилно развитие носи успех. Тя често се среща в по-малки компании, семейни бизнеси и организации с фокус върху развитието



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. | 52

на човешкия капитал, както и в големи, утвърдени компании със силна марка и репутация.

- **Адхократична култура (Adhocracy Culture)**

Външен фокус и гъвкавост. Тази култура насърчава иновациите, предприемаческия дух и динамичния подход към решаването на проблеми. Фокусирана е върху нововъведенията и готовността за поемане на рискове. Адхократичната култура е подходяща за организации, които се стремят към бързи нововъведения и адаптация към променяща се среда. Тя обаче може да доведе до нестабилност и изисква значителни ресурси за управление.

Предимства: Креативност, иновации, адаптивност, висока автономия.

Недостатъци: Липса на структура, висок риск, ресурсна натовареност.

Често срещана в стартиращи компании, технологични фирми, индустрии с иновации.

Рамката на конкурентните ценности на Камерън и Куин помага на организациите да разберат текущата си култура и да планират трансформации за по-добро културно съответствие. Процесът включва оценка на съществуващата култура, съпоставяне със стратегическите цели и разработване на план за промяна. Включването на служителите и обучителни програми играят ключова роля за успешната трансформация.

Процесът за оптимизиране на организационната култура започва с оценка и картографиране на действителната култура на организацията спрямо бизнес целите. След това се използва рамката за съпоставяне на стратегическите цели с необходимите културни характеристики. Разработва се стратегия и план за изпълнение с ясни цели и показатели, сформира се екип, способен и мотивиран да реализира плана. Включването на служителите в процеса е ключово за осигуряване на тяхната подкрепа и за събиране на различни гледни точки. Необходими са също обучителни програми, които да укрепят желаните културни характеристики.

Културната промяна е дълъг и предизвикателен процес, който изисква постоянен ангажимент, ясна комуникация и съответствие на организационните практики с желаните културни характеристики. Моделът дава възможност на организациите да идентифицират и анализират доминиращите културни характеристики и да оценят тяхното влияние върху постигането на целите и стратегическите насоки.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. | 53

Модел на Дийл и Кенеди.

Дийл и Кенеди предполагат, че „Хората са най-големият ресурс на компанията и начинът да ги управлявате не е директно чрез компютърни отчети, а чрез фините знаци на културата“³².

Моделът на Т. Дийл и А. Кенеди за организационната култура, идентифицира шест ключови елемента, които формират културата на една организация³³:

- **История.** Историята на организацията представлява натрупания през годините опит, който изгражда нейните ценности и традиции. Някои компании използват това наследство, за да подчертаят своята идентичност в маркетинга или в привличането на нови служители.
- **Ценности и вярвания.** Основните убеждения за това, какво е важно и какво представлява организацията. Тези ценности определят културната идентичност и насочват поведението на служителите.
- **Ритуали и церемонии.** Ритуалите и церемониите включват съвместни дейности на служителите, които насърчават единството в екипа. Тези събития могат да имат както официален, така и неформален характер, като и в двата случая допринасят за изграждането на сплотеност и обща идентичност.
- **Разкази/Истории.** Разкази, които илюстрират ценностите на организацията и очакванията към служителите. Тези истории често подчертават важни събития или личности, които са допринесли за успеха на компанията.
- **Герои.** Личности, които възпламяват ключовите ценности и идеали на организацията, вдъхновявайки останалите със своя пример. Това могат да бъдат основатели, лидери или служители, оставили значим отпечатък с постиженията си.
- **Културна мрежа.** Неформалната комуникационна система, чрез която се разпространява важна информация в организацията. Тази мрежа включва неофициални сведения, неформални разговори и взаимоотношения, които влияят на работната среда.

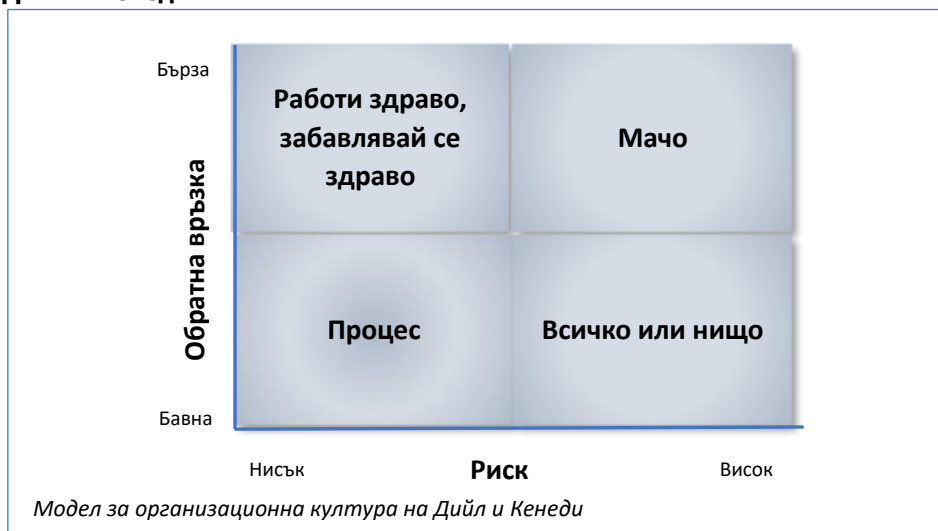
Въз основа на две основни измерения – степен на поемане на риск и скорост на получаване на обратна връзка – и тяхното проявление, Дийл и Кенеди разграничават четири типа организационни култури:

³²Abey Francis, Deal and Kennedy's Organizational Culture Model, Abey Francis (Моделът на Дийл Кенеди за организационната култура, Цитат), достъпно на: <https://www.mbaknol.com/human-resource-management/deal-and-kennedys-organizational-culture-model/>

³³Тодор Христов, „Модел за организационна култура на Дийл и Кенеди“, Нова Визия, Информацията е адаптирана въз основа на статията от „Нова Визия“, достъпно на: <https://www.novavizia.com/model-za-organizatsionna-kultura-na-dijl-i-kenedi/>



Модел на Дийл и Кенеди³⁴



- **"Мачо"** култура (Tough-Guy, Macho Culture). Висок риск и бърза обратна връзка. Характеризира се с индивидуализъм и конкурентна среда.
Примери: инвестиционни банки, рекламни агенции.
- Култура **"Работи здраво, забавлявай се здраво"** (Work-Hard, Play-Hard Culture). Нисък риск и бърза обратна връзка. Фокус върху енергична работа и екипна динамика.
Примери: търговски фирми, хотелиерство.
- **Процесна** култура (Process Culture). Нисък риск и бавна обратна връзка. Подчертава се спазването на процедури и правила.
Примери: бюрократични организации, държавни институции.
- Култура **"Всичко или нищо"** (Bet-Your-Company Culture). Висок риск и бавна обратна връзка. Изисква дългосрочно планиране и внимание към детайлите.
Примери: фармацевтични компании, петролни компании.

Този модел предоставя рамка за разбиране на различните организационни култури и тяхното влияние върху поведението на служителите и управлението. Всеки тип култура се характеризира със своеобразно съчетание между нивото на поемане на риск и скоростта, с която се получава обратна връзка за решенията и действията в организацията. Няма универсално най-добър тип култура – всяка е подходяща за различни обстоятелства.

Моделът на Дийл и Кенеди е полезен за анализ на организационната култура в контексти, изискващи баланс между управление на риска и бързина на обратната връзка. Той намира приложение в различни индустрии, като технологичния и финансовия сектор, и е особено ценен при интеграция на култури при сливания, както и при оценка на готовността за стратегически промени. Моделът подпомага ръководителите да разберат културните динамики и да разработят стратегии за подобряване на ангажираността и ефективността.

³⁴ <https://www.novavizia.com/model-za-organizatsionna-kultura-na-dijl-i-kenedi/>



Приложение 3: Примерни въпроси за диагностика на културата

Твърдение	Така е сега					Така искам да бъде				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Отношение към клиентите										
Ние изграждаме коректни, честни и устойчиви взаимоотношения с нашите клиенти и партньори										
В основата на всичко, което правим е грижата за удовлетвореността на клиентите.										
Нашите политики и процедури ни помагат да предоставим продуктите и услугите, които нашите клиенти искат и от която се нуждаят.										
Винаги търсим нови начини за по-добро обслужване на клиенти и партньори.										
Когато клиентите имат проблеми с продуктите или услугите, които получават, тези проблеми почти винаги се решават своевременно и с грижа за тяхната удовлетвореност.										
Отношение към служителите										
Отдадеността на служителите, иновативността и способността за промяна се ценят и възнаграждават.										
Отнасяме се един към друг с уважение.										
Компанията цени своите служители.										
Бих искал да работя тук възможно най-дълго.										
Чувстваме се свободни да изразяваме своите мнения и идеи по всички въпроси свързани с работата.										
Имам чувството, че гласът ми се чува в тази компания.										
Хората имат достъп до навременна и точна информация за това какво наистина се случва в организацията и защо.										
Политиките за етично и отговорно поведение в организацията са ясно дефинирани и изпълнявани.										
Всички вярват в общо споделени ценности за това как трябва да работи съвместно, за да се решават общи проблеми и да се постигат общи цели.										
Хората вярват в екипната работа, предпочитайки сътрудничеството и взаимната подкрепа пред индивидуализма и конкуренцията в работата.										
Ръководителите се ползват с доверие и уважение от страна на служителите										
Ръководителите ценят и използват уникалните силни страни и различните способности, знания, умения и опит на всеки служител.										
Компанията подпомага професионалното развитие, разполагаме с достатъчно възможности за непрекъснато учене, усъвършенстване и придобиване на нови умения.										
Компанията прилага ефективна система за адаптиране, обучение и пълноценно приспособяване на новите служители.										



Хората се чувстват ценени, приобщени и способни да дадат най-доброто от себе си, независимо от тяхната възраст.														
Стандарти за изпълнение и отговорност	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
Всеки знае и разбира бизнес целите и приоритетите на компанията.														
Чувствам се мотивиран и въодушевен от мисията и визията на компанията.														
Разбирам какво означава да бъда лоялен към компанията и към екипа, в който работя														
Гордея се, че работя в тази компания														
Зная как да постигна успех и по-висока продуктивност на работното си място.														
Запознат съм с изискванията към моята работа и критериите за оценка на трудовият ми принос.														
Чувствам се насърчен да участвам активно във вземането на решения и в усъвършенстването на работните процеси.														
Хората и екипите знаят какво се очаква от тях и разбират как техният принос се отразява на резултатите на организацията.														
Хората и екипите се измерват и възнаграждават според това колко добре са постигнати целите.														
Редовно празнуваме успехите и постиженията.														
Екипите разполагат с необходимите правомощия, за да изпълняват ефективно своята работа.														
Ръководителите въплъщават основните ценности на компанията.														
Мениджърите на всички нива работят заедно като екип, за да постигнат по-висока организационна ефективност.														
Проблемите, противоречията и конфликтите се решават справедливо, своевременно, конструктивно и със споделян ангажимент и отговорност на всички.														
Отношение към промяната	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
Хората са гъвкави и адаптивни, когато са необходими промени.														
Хората разбират необходимостта и ползата от непрекъснато усъвършенстване и промяна за успеха на организацията и благополучието на работното място организацията														
Хората имат ясна представа защо и как да продължат да работят през целия процес на промяна.														
Хората вярват, че техните притеснения и проблеми в периоди на промяна се чуват, вземат предвид и че ще бъдат подкрепени.														

