



Стопански
факултет

Социално- икономическа анализа

Книга 1/2023 (23)

DOI: 10.54664/WWVO1355

Катрин Федина

ПРОФИЛ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА НА ФИРМА „МЕБЕЛИ ВИДЕНОВ“

Katrin Fedina

PROFILE OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE MEBELI VIDENOV COMPANY

Abstract: This study examines the theoretical frameworks related to the essential parameters of organizational culture as an increasingly significant and complex phenomenon in business by answering several key questions on this topic: What are the essential characteristics and features of organizational culture? What are its elements, including employee satisfaction as such? It also comments on the indicators that characterize it, as well as on the types and functions of organizational culture. In addition, the study presents research in a specific company, Mebeli Videnov, representing an analysis and evaluation of its corporate culture and prospects for improvement.

Keywords: organizational culture; characteristics; elements; indicators; types; functions; employee satisfaction; human resources.

Увод

Човешките общества неминуемо в своя бит винаги са създавали организационна култура в своя социум. Това е онази силна, спояваща социална материя, която е еманация на колективната дейност на човека и която действа като гравитационното притегляне или изтласкване за индивидите. Дълго време организационната култура не бе осъзнавана, изледвана и отчитана в област като бизнеса и корпоративното развитие. С еволюцията на психологическото и организационно познание обаче, днес организационната култура бива изведена като един от най-значимите и сложни феномени на организационното развитие. Нещо повече, тя често бива определяща за съдбата на една компания в съвременния все по-трудно предвидим и бързо развиващ се свят. Икономическата сцена предявява нови изисквания и поставя предизвикателства, несравними с тези от изминали епохи, като револуцията на технологичния прогрес, опитите за развитие на изкуствен интелект, виртуални валути и пазари, глобализация, сериозни поколенчески сблъсъци и мултикултурни казуси. В този смисъл актуалността на темата за организационната култура в компаниите расте и изразява един неизползван до сега ефективен ресурс с футуристично значение.

Целта на научната разработка е, въз основа на теоретичен анализ на същността и особеностите на организационната култура да се извърши анализ на профила и възможностите за усъвършенстване на същата в конкретна компания (с търговска марка „Мебели Виденов“).

* Катрин Федина – докторант към катедра „Стопанско управление“, Стопански факултет на ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“; e-mail: d1401@sd.uni-vt.bg, katrinfedina1@gmail.com

Тази цел може да се конкретизира в следните основни задачи:

- Да се изяснят основните теоретико-методологични постановки, свързани с организационната култура
- Да се извърши анализ и оценка на организационната култура на „Мебели Виденов“
- Да се очертаят мениджърските усилия по усъвършенстване на организационната култура в „Мебели Виденов“
- Да се дадат препоръки за усъвършенстване на организационна култура в „Мебели Виденов“

Обект на научната разработка е анализиране на организационната култура в бизнес среда.

Предмет на студията е изследване на профила и възможностите за усъвършенстване на организационната култура в „Мебели Виденов“.

1. Теоретико-методологични постановки, свързани с организационната култура

1.1. Същностна характеристика и особености на организационната култура

Терминът „организационна култура“ е въведен от Петигрю през 1979 г. Той разкрива антропологично-културния генезис на понятието. Съществено основание за разглеждането на организационната култура като значим фактор, е нейната отличителна функция за всяка организация. Едновременно с това се допуска, че тя има изключително определящо влияние за целия организационен живот в една компания, изрзващо се в повлияване на ценностите, целите и нагласите на служителите. Изграждането на адекватна на организационната стратегия култура е особено важно за ефективното функциониране на всяка компания. Бихме могли да приемем, че организационната култура е личностния профил на едно предприятие. Тя се състои от различни елементи, сред които ценности, принципи, ритуали, традиции, които дифузно повлияват всеки човек в организацията, индивидуално и групово.

Организационната култура има относително абстрактен характер, често бива определяне като „усещане“ или „атмосфера“. Наред с това тя има фундаментално значение за всички организационни процеси и представлява идентичността на корпоративната единица. Съзнателното ѝ управление и опознаване дава възможност за по-бързото и ефективно подбиране и адаптиране на новите служители, както и задържането и мотивацията им. С нея се свързва отговорността на служителя, както и чувството му за принадлежност, целеполагане, визия и оценка за работата. Високата организационна култура е „лакмус“ за жизнеността и успеваемостта на една фирма или организация пред конкуренцията и предизвикателствата на съвременния пазар, било то на национално или на глобално равнище. Тя има цел да подобри и усъвършенства управлението на персонала като осигури интегриране и адаптиране.

Интересен подход за вникване в същността на понятието „организационна култура“ предлага в своята студия „Концептуален модел за управление на организационната култура в сферата на социалните дейности“, Ирена Емилова като предлага последователното изясняване на двете съставни: „организационна“ и „култура“.

„Организационна“ е качествена характеристика, произхождаща от „организация“. В управлението е прието „организацията да се разглежда като съвкупност от хора, дейността на които съзнателно се координира и направлява за постигане на общата цел или цели“¹.

Според някои автори „организацията се създава от хората като основни елементи в нея, подлежи на регламентиране и функционира в съответствие с правни норми, регламенти, процедури, правила. Влагат се различни смислови значения, които могат да се обединят в три групи:

- Атрибутивен аспект – организацията се разглежда като степен на организираност, означава качество на дадена система, в смисъл на степен на подреденост;
- Предметен аспект – организацията се разглежда като система със свои строеж и функции;

¹ **Александров, К.** Мениджмънт на организации и предприятия. София: ЛИА, 1995, с. 145; **Ангелов, А.** Основи на мениджмънта. София: Тракия–М, 1998, с. 13.

– Функционален аспект – изясняват се механизмите на функциониране и развитие на обекта на управление.²

По аналогичен начин понятието „организация“ се разглежда от А. Ангелов, като се анализира от три гледни точки:

– „организацията е основна подсистема на обществото, респективно на икономиката, т.к. се прилага системният подход и тя се разглежда като система

– напр. стопанска организация, болнично заведение, фирма, учебно заведение и др.;

– организацията представлява равнище на организираност в самата система – говори се за „добра“ и „лоша“ организация;

– организацията се свързва с дейностите по създаване на ред и подреденост в една система.³

Една различна трактовка, която до известна степен може да оправдае разнопосочността на разгледаните мнения, се дава от П. Дракър – „...Досега би трябвало да е станало ясно, че такова нещо като единствена правилна организация не съществува. Съществуват само организационни форми, всяка от които притежава отличителни предимства, отличителни ограничения и конкретни приложения. Ясно е, че организацията не е абсолютна величина. Тя е средство за извличане на полза от съвместната дейност на хората. Като такава структурата на дадена организация съответства на конкретни задачи, конкретни условия и конкретно време...“⁴

В обобщение Ирена Емилова заключава, че „организацията е съвкупност от хора, обединени от обща цел, които зависят един от друг и си взаимодействат в процеса на работата. Дейността им подлежи на регламентиране и е в съответствие с действащите правни норми, процедури и правила.“

„Когато се изяснява понятието „култура“, трябва да се отчетат следните факти:

– интересът на внушителен брой изследователи от твърде много сфери на познанието към изучавания феномен (антрополози, социолози, философи и др.);

– неизбродимите познавателни дълбочини на това сложно понятие;

– липсата на осезаем резултат в разбирането му.⁵

Коренът на думата „култура“ е латински – *colere*. Буквалният превод е обработвам, култивирам или почитам от *cult* и *ur* – преклонение към светлината. През 1952 г. Алфред Крьобер и Клайд Клъкхохн съставят „списък със 161 различни дефиниции на култура, отразяващи различни разбираня или критерии за оценяване на човешката дейност. Първата преносна употреба на думата се счита, че принадлежи на Цицерон: „Философията е култура на духа“⁶.

„Едни от популярните определения са следните:

– процесът на развитие на интелектуални и морални качества, главно чрез образование, експертни съвети и специализирана подготовка;

– усъвършенстване на вкуса, придобит чрез интелектуална и естетическа подготовка, задълбочени познания и изграждане на вкус към изящните изкуства, общочовешките ценности и онези аспекти на науката, които се различават от обичайните професионални или технически умения;

– общият начин на човешкото поведение, изразяван от начина на мислене, говор и действие, в зависимост от човешката способност за възприемане и предаване на наученото на следващите поколения.

² Захариев, Е. *Фирмен мениджмънт*. В. Търново: „Абагар“, 1999, с. 217; Христов, С. *Организиране, параметри и строеж на организационната структура за управление*. Варна: Сита – МБ, 1993, с. 5–7.

³ Ангелов, А. Цит. съч., с. 13.

⁴ Дракър, П. *Мениджмънт предизвикателствата през 21 век*. София: „Класика и Стил“ ООД, 2000, с. 20.

⁵ Паунов, М. *Организационна култура*. София: УИ „Стопанство“, 2005, с. 4.

⁶ Паунов, М. Цит. съч., с. 4.

Едно от най-простите, но и най-универсални определения за култура е: „споделени модели на придобитото поведение“⁷.

Безспорен факт е, че „всяка страна има различна културна идентичност и именно тя е „социалният капитал“ за нейното развитие“⁸. Тя е „оценъчният компонент, вграден във всеки човешки акт и присъщ на всяко човешко възприятие; култура са и всички материални и духовни предпоставки и резултати от тази оценка, т.е. всичко, което я прави възможна и е неин продукт“⁹.

„Според различните автори и някои схващания, съществуват множество определения за това, какво представлява организационната култура.

А. Мирчев определя организационната култура, като „модел от общи нагласи, представи, вярвания, предложения и очаквания на персонала, определящ начина на работа и поведението на персонала в предприятието.

Според М. Паунов организационната култура представлява „оценъчният компонент, вграден във всеки човешки акт и присъщ на всяко човешко възприятие; културата са всички материални и духовни предпоставки и резултати от тази оценка, т.е. всичко, което я прави възможно и е неин продукт.

Според Д. Маерсън организационната култура е сбор от три схващания:

Първо схващане: комплекс от знания, ценности и форми на поведение, чийто източник е главно мениджърът или колективният орган за управление на организацията.

Второ схващане: самоорганизираща се система, чийто механизъм за функциониране и развитие е активно приспособяване, както към вътрешните организационни изменения, така и към външните въздействия.

Трето схващане: резултат от съчетаване на разнообразни индивидуални особености на членовете на организацията.“¹⁰

Събрани заедно всички схващания и становища, можем да определим организационната култура, като „съвкупност от споделяни норми и правила на организационното поведение, отчитащи действието на вътрешни и външни сили върху дейността на организацията, споделяни от отделни членове на организацията, които създават чувство за съпричастност и принадлежност за постигане на организационните цели.“¹¹

В контекста на изложеното до тук, досежно изясняването на понятието организационна култура, се придържахме най-близо до извода на И. Пенчева, П. Пенчев и Р. Пенчева в „Основи на управлението“, посочен по-горе. Споделяме именно възприемането на организационната култура като споделен, а не наложен, комплекс от норми, правила и ценности на организационно поведение, които водят до усещането за специфична работна симбиоза, способстваща постигането на общи цели.

„Организационната култура се характеризира с някои **особености**:

– Сила на организационната култура: отнася се до степента, в която членовете на организацията приемат и признават утвърдените норми и правила на организационното поведение.

– Пробивност: мащабът на приемане на организационната култура от страна на отделните структурни подразделения в рамките на организацията.

– Насоченост на организационната култура: изразява обхвата, който организационната култура въплътява или включва в себе си във връзка с постигане на организационни цели“¹².

⁷ Емилова, И. Концептуален модел за управление на организационната култура в сферата на социалните дейности? *Диалог*, 1/2012. Свищов: АИ „Ценов“, с. 113.

⁸ Колев, Б. Икономическа култура. София: УИ „Стопанство“, 2002, с. 53.

⁹ Паунов, М. Цит. съч., с. 16.

¹⁰ Пенчева, И., Пенчев, П., Пенчева, Р. *Основи на управлението*. В. Търново: „Абагар“, 2002, с. 550–551.

¹¹ Пенчева, И., Пенчев, П., Пенчева, Р. Цит. съч., с. 551.

¹² Пак там, с. 553.

С така изведените особености на организационната култура подчертаваме нейната всеобхватност. Именно те я превръщат в своеобразно силово поле, което свързва членовете в работната среда и което неоспоримо влияе върху дейността им, но и което може да бъде повлияно от нея.

1.2. Елементи на организационната култура

Както по отношение дефиниране на понятието „организационна култура“ липсва единност на становищата, така и при определяне на елементите ѝ няма еднозначност. Многообразието се дължи на различните позиции за понятието.¹³

Според някои автори „основните съставни елементи на културата са базисните положения. Те обхващат три кръга проблеми:

- за времето и пространството;
- за човека и човешката активност, представите за добро и зло и нормите за отношения между хората;
- за човешките отношения, взаимните връзки между работниците, отношенията на сътрудничество, както и с властническите отношения или отношенията по вертикала.¹³

Според Е. Захариев съставните елементи на фирмената култура са:

- Отношение към промените;
- Насочване на вниманието към основните цели;
- Поддържане на висок стандарт;
- Откритост при комуникирането;
- Добра система за поощрения и наказания;
- Позитивна ценностна схема, нужна на служителите¹⁴.

С. Илиева счита, че „организационната култура има трикомпонентна структура:

- ценности;
- норми;
- символи.

Елементите обособяват система от взаимовръзки и зависимости. Ценностите, които се намират в ядрото на организационната култура, очертават психологическия подход към нейното разбиране и изследване. Те са невидим, но много значим щрих в нейния облик. Тяхната проява се материализира в принципите, нормите и символите на работа.

Нормите са онези регулатори на поведението, които се проявяват във взаимоотношенията и работните процеси, създавайки ред и последователност в организацията. Те повлияват начините на комуникация, символите и неформалните роли в компанията.

Символите включват цялата съвкупност от лесно наблюдаеми, но трудно обясними аспекти на културата. Отнасят се до артефактите или видимите прояви на културата и включват ритуалите, церемониите, разказите, митовете и легендите, материалната среда.¹⁵

По подобен начин се разглежда компонентите и от М. Андреева. Тя отделя специално мястото и на митовете, героите, ритуалите и церемониите и ги разглежда отделно от символите. Според нея „основните елементи на фирмената култура са:

- символите;
- ценностите;
- митове;
- герои;
- ритуали;
- церемонии¹⁶

¹³ Коларова, Д. Фирмена култура в неадекватните условия у нас (1989–1990). *Социологически проблеми*, бр. 1, 1991, с. 65–67. Тази позиция се възприема и от Е. Захариев.

¹⁴ Захариев, Е. Цит. съч., с. 191.

¹⁵ Илиева, С. *Организационна култура: Същност, функции и промяна*. София: УИ „Св. Климент Охридски“, 2006, с. 49–50.

¹⁶ Андреева, М. *Управление на персонала*. Варна: ИК „Галактика“, 1998, с. 32–33.

Като елемент на организационната култура, макар извън класическите догматични класификации, бихме могли да посочим и **удовлетвореността на персонала**.

В зората на изследователските опити, удовлетворението от работата се дефинира като „позитивно емоционално състояние, което настъпва в резултат на преценката, че работата задоволява или подпомага задоволяването на собствените потребности и трудови ценности“. Според друга дефиниция, удовлетворението е „чувството, което хората изпитват към своята работа“. „Според класиците, работили най-задълбочено по тази проблематика, удовлетворението от работата е многоизмерен конструкт, който показва емоционалните оценки на индивидите по отношение на степента на реализиране на техните очаквания. Общото удовлетворение се асоциира със сложна съвкупност от взаимни връзки между задачи, роли, отговорности, взаимодействия, стимули и възнаграждения. Концептуално погледнато, то включва всички характеристики на самата работа и трудовата среда, към които служителите не са безразлични. Една личност с високо равнище на удовлетворение винаги има позитивно отношение към своята работа, а неудовлетворената – негативно.“¹⁷

Така дефинирана удовлетвореността на персонала кореспондира ясно с ценностите, очакванията, нормите и чувствата на личността на работното място, които сами по себе си са и елементи на организационната култура, дефинирани вече по-горе. Този общ генетичен произход обуславя закономерното място на удовлетвореността на персонала като елемент на организационната култура, обобщаващ сърцевината на нейните характеристики. В този смисъл тя е още един елемент, чрез който може да се повлияе на изграждането и управлението на организационната култура.

Изведените елементи на организационната култура разгръщат нейната структура като една сложна, субективна система на взаимодействие между личностно и социално значимото в контекста на организациите. Възприемаме елементите като динамично, неизчерпателно изброяване, което следва да „догонва“ обществените промени и нагласи, промените в потребността на личността, поколенческите различия и други времеви и топографски динамики. Елементите на организационната култура обуславят връзката ѝ с готовността за промяна във всяка организация, нейната гъвкавост, способността за визионерство и усет за човешките потребности на ръководните кадри. Най-вече обаче тези съставни части на понятието вменяват на организационната култура ролята ѝ на изразител на „човешкото“ в бизнеса и неразривната му връзка с резултатите му.

1.3. Показатели, характеризиращи организационната култура

„Основни показатели, посредством които се характеризира организационната култура са:

1. Степен на формалност и неформалност – изразява се посредством съотношението между писменната и запаметената информация за дейността. В някои организации предпочитат всяко решение да приема писмена форма, за разлика от други организации, които имат неформално отношение към документацията. Степента на формалност се проявява и посредством начина на обръщение към заемащите по-високи йерархични позиции.

2. Начин на обръщение – хората с различен статус в организацията приемат различен начин, по който да се обръщат един към друг.

3. Обзавеждане на офиса – обзавеждане, цветовото оформление, стенна украса, офис техника са атрибути, които характеризират организационната култура.

4. Роботно поведение – различните организации се различават помежду си и по отношение на работното поведение на своите служители. Това обхваща:

- изискванията за служебно израстване
- темпа на работа
- оценяването на новите идеи

¹⁷ Славянска, В. Текуществото на персонала като организационен феномен. *Годишник на БСУ*, том XXVII, 2012.

5. Дисциплина на труда – в редица организации не се налага да се говори за спазване на дисциплините на труда. Тя е залегнала в самите норми на поведение, а други използват административни мерки, за да се спазва.

– производствена дисциплина – тази, посредством която се поддържа равновесие в работата на различни структурни звена в рамките на организацията. Тя се установява в съответствие с производствената структура.

– трудова дисциплина – съдържа в себе си всички изисквания свързани с режима на работа, режима на почивка, своевременно издигане на работното място.

6. Упражняване на контрол – контролът е управленска функция. В някои организации контролът се упражнява перманентно, а в други се показва или се дава на служителите по-голяма свобода, което ги мотивира да полагат повече усилия и да се справят по-добре с възложените им задачи.

7. Начин на приемане на конфликтите – в някои организации конфликтите се приемат като нежелана явление и стремежът е да се избягват или потушават. В други организации на конфликтите се гледа като на средство за решаване на проблемите.

8. Норми в облеклото – приема се като директен символ на статуса. Има организации, в които е задължително придържането към определен стил.¹⁸

В контекста на дефинираните показатели на организационната култура правим извода, че те представляват и предоставят реалното усещане за наличието ѝ. Тъкмо в тези обективни нейни параметри тя намира ежедневното си присъствие в работния процес.

1.4. Видове организационна култура

Видовете организационна култура се формират в зависимост от нейния акцент. „По този начин може да съществуват следните видове култури:

– култура с акцент върху властта: този тип култура понякога предизвиква въодушевление и импулсира някой хора, а за други се възприема като заплаха. Гради се върху основата на силно лидерство, упражнявано от човек с формална власт. Ръководството се осъществява от една личност или малка група и се разпростира върху цялата организация. Механизмът на разпространение се гради чрез подразбиране от страна на подчинените на очакванията, намеренията и решенията на тези, които ги управляват.

При този тип култура, често се допуска използването на неформални комуникационни канали, а правилата и разпоредбите много често не се спазват, въпреки изградените системи за контрол.

– култура с акцент върху ролята: тази култура се характеризира преди всичко със засилване на вниманието към функциите и специализацията на труда.

Не е прието излизане извън рамките на изпълнителната роля. Не се допуска проява на творчество и инициативност. Този тип култура е характерен за бюрократичните организации.

– култура с акцент върху задачата: характерна е с това да се работи в групи и екипи, които изпълняват конкретно поставени задачи. Участниците в екипите с готовност присъстват към решаване на проблемите, участниците в групата се подчиняват на груповите решения, дори и тогава, когато те не съвпадат с техните мнения. При този вид култура се държи на квалификацията, професионализма и опита.

– култура с акцент върху личността: структурата, принципите, процедурите и ролите се формират с цел удовлетворяване потребителите на конкретната личност и постигането на целите.¹⁹

Видовете организационна култура определяме като абсолютни, които рядко се срещат в чист вид в бизнес констелациите. Посочваме ги с техните характерни черти като разпознаваеми модели, идентифициращи различни подходи и стратегии за справяне с управлението на човешките ресурси.

¹⁸ Пенчева, И., Пенчев, П., Пенчева, Р. *Основи на управлението*. В. Търново: „Абагар“, 2002, с. 555.

¹⁹ Пенчева, И., Пенчев, П., Пенчева, Р. Цит. съч., с. 558.

1.5. Функции на организационната култура

Основните функции на организационната култура са да спомогне за реализацията на целите на фирмата и на всеки отделен служител.

✓ **системообразуваща функция:** с участието си в изграждането на дадена организация хората носят и част от своите ценности;

– **социализираща функция:** хората удовлетворяват социалните си потребности като се присъединяват към определена организация, по този начин те приемат нейната организационна култура, т.е.тя изпълнява социализираща функция.

– **идентификационна функция:** организациите се различават една от друга по начина, по който се вършат нещата в тях.

– **комуникативна функция:** хората в организациите установяват правила на общуване помежду си посредством знаци, символи, поведение, мимики. Често те са неразбираеми за околните извън организацията, но са достатъчни за членовете в нея.

– **идентификационна функция:** различieto на организациите една от друга по своята същност.

– **интегративна функция:** чрез тази функция се постига усещането за единство в организацията.

– **възпитателна функция:** посредством постигане на единство и изграждането на чувство, че нещата се вършат от всички.

– **адаптационна функция:** интегрирането на хората в организацията позволява синхронизирани действия.

– **властно-ролева функция:** определя се структурата на властта, разпределяне на груповите роли и определяне на социалния ранг на членовете на организацията.

– **генетична функция:** всичко онова, което организацията е научила в процеса на своето съществуване, е необходимо да се възпроизведе и предаде в бъдеще на тези, които работят в организацията (ритуали, ценности, традиции).

– **регулативна функция:** поддържа поведенческото равновесие в организацията.

– **обновяваща функция:** изграждането на позитивно отношение към промените с цел поддържане на висок стандарт води до обновяване и усъвършенстването на организацията.²⁰

Считаме, че функциите на организационната култура демонстрират разгръщането ѝ като особена форма на власт в много перспективи. В посочените от нас теоретични постановки функциите виждаме като израз на виталитета на компанията. Те разгръщат ресурси и възможности, които организационната култура носи за повлияване на най-значимите организационни аспекти.

В условията на пазарна икономика е много важно за мениджърите да определят културата на подчинените си, както и от страна на подчинените, които трябва да изберат организация с подходяща за техните модели на поведение, амбиции и лични ценности фирма. И работодатели, и работници, са способни да променят организационната култура в организацията си, да ѝ повлияят и деформират. Те могат да са герои или антигерои, да създават митове, скандали, да служат за пример на останали, да представят модели на поведение. Познаването и алтерацията на организационната култура във фирмата следователно е от витално значение за нейното развитие и (като вътрешен климат) и отношение с останалите фирми.

2. Анализ и оценка на ОК на „Мебели Виденов“

2.1. Профил на фирма „Мебели Виденов“

„Мебели Виденов“ е търговка марка с над 30-годишна история. Холдинговото дружество се разраства с изключителни темпове през последните пет години. Компанията произвежда и търгува мебели за дома, офиса и хотела, както в България, така и в чужбина. Създадена е през 1989г. от инж. Йордан Виденов в гр.Ямбол. Организацията успява да затвори целия индустриален и търговски цикъл от производството на асортимента до доставката при клиента. Това тя постига със собствена производствена база, складови цехове, собствена логистична мрежа, фирмени ма-

²⁰ Пак там, с. 560.

газини в страната и онлайн магазин, както и център за обслужване на клиенти. Компанията става член на Браншовата Камара на дървообработващата и мебелна промишленост, както и участник в Програмата „Проверени Български Мебели,, по която придобива сертификат през 2013 г. От малък цех и семеен бизнес към настоящия момент „Мебели Виденов“ са модерно предприятие с над 45 магазина на територията на цялата страна и онлайн магазин, а персоналът наброява над 1 600 служители. Фирмата си взаимодейства с редица партньори в бранша. Движещите сили на компанията са желанието за развитие и усъвършенстване, стремежът към професионализъм и мотивиран, сплотен екип.

Базови ценности

Лидерство: Стремеж към оправдаване доверието, което клиенти и служители гласуват.

Семейство: Идеята, че хората са най-ценното богатство. Насърчаване на семейните ценности в работна среда.

Иновация: Пътят към развитие чрез адаптация към най-добрите практики в бизнеса.

Визия

В Мебели Виденов се цели устойчив и качествен растеж. Бизнесът се разраства чрез инвестиции в хора, продукти, партньори и околна среда. Компанията се стреми да развива бизнеса си целенасочено и с мисъл за бъдещето.

Мисия

Стремеж към създаване на комфорт и качество, щастие на хората и развитие на България към по-добро. Компанията иска да направи идеята за създаване на дом достъпна. Тя залага на постоянно усъвършенстване и на помощ на другите за взаимен растеж и по-добър живот.

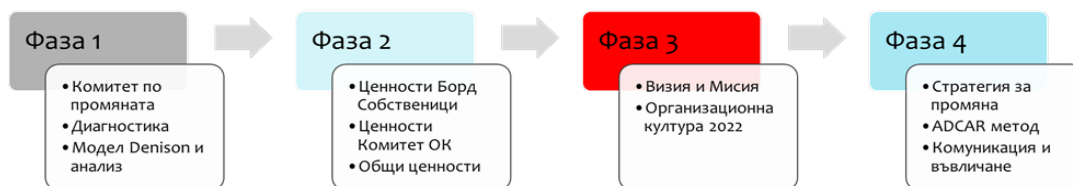
2.2. Анализ и оценка на елементите на ОК на фирма „Мебели Виденов“

Към настоящия момент компанията поставя сериозен акцент върху обогатяването на организационната си култура, за да бъде тя в максимална степен синхронизирана с целите ѝ. Забелязва се процес на целенасочено, съзнателно навигиране на приобщаването на служителите към нея. Изключително иновативни подходи се прилагат за структуриране на грижава по създанието и развитието на организационната култура.

Ценности

Ключово значение за **постигането и афиширането на корпоративните цели** в „Мебели Виденов“, изиграва един иновативен и интересен вътрешен проект за извличане и определяне на **корпоративните ценности**. Той бива назван **Проект Организационна култура**, или накратко **Проект ОК**. За осъществяването му през изминалата 2022 г. е използван външен консултант, който фасилитира организацията чрез персонален и екипен коучинг, свързани с Проект ОК. Останалите дейности са основна и постоянна отговорност на новосъздаден **Вътрешен Комитет ОК**. За участие в него могат да кандидатстват различни служители. В комитета се включват към момента 9 човека от основни бизнес направления, които са мотивирали участието си.

За измерване на организационната култура през 2022г. е използвана методология и въпросник Денисън (Denison Organizational Culture Survey). Проучването е извършено от Мениджър „Човешки ресурси“, съвместно с външен специалист. Организирано е на два етапа – първоначално изследване на ценности на членовете в Комитет ОК и последващ етап на запитване към целия екип и избор измежду дълъг списък от ценности, генериран в първия етап (виж фиг. 1.).

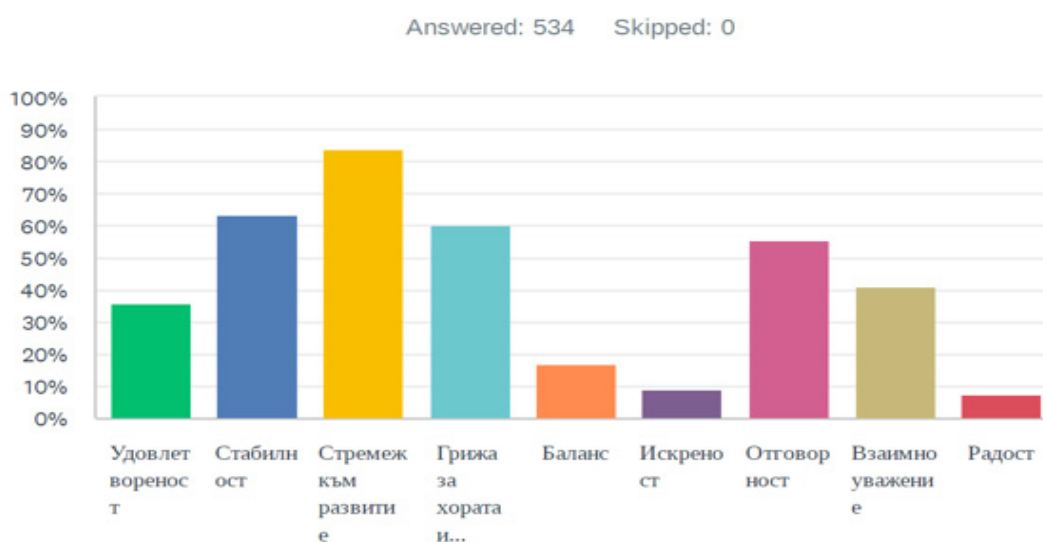


Фиг. 1. Проект ОК 2022 „Мебели Виденов“

На етап първи е отделено специално време за персонални сесии с цел определяне на ценностите на всеки от колегите в Комитета ОК с помощта на външния консултант. Като резултат са изведени девет общи ценности.



Фиг. 2. Развитие на Проект ОК като етапи във времето



Фиг. 3. Проучване на корпоративни ценности „Мебели Виденов“

На вторият етап (09–11.2022 г.) е организирана анкета, в която се включват повече от 600 служителите от цялата компания като представителна извадка на всички звена в организацията и заедно потвърждават четири основни корпоративни ценности – Стремех към развитие, Грижа за хората и средата, Стабилност и Отговорност.



Фиг. 4. Изведени ценности по Проект ОК „Мебели Виденов“

Дефиниране съдържанието на ценностите за анкетиранияте служители Стремеж към развитие

„Стремежът към непрекъснато усъвършенстване и развитие е наша споделена посока. Инвестираме в хората и екипите и тяхното израстване и мотивация. Търсим новото, различното и иновативното.“

Грижа към хората и средата

„Работим в комфортна и уютна среда, която постоянно подобряваме, осигурявайки спокойствие и сигурност за хората в компанията и нашите клиенти. Работим в подкрепа и сътрудничество на всички нива, общуваме с внимание и уважение. Грижим се за здравето и емоционално благосъстояние на всички нас.“

Стабилност

„В предизвикателствата на променящата се среда запазваме стабилност за нашите служители, партньори и клиенти. Лоялността и високите етични стандарти са в основата на нашия бизнес модел на устойчиво развитие.“

Отговорност

„Отговорни сме към хората, средата и природата. Почтени сме. Подкрепяме благотворителни каузи в различни области. Вярваме, че изборът на живот днес е основата за живот утре.“

Предстоящата работа на Комитета е свързана с афиширане на изведените ценности и работа по тяхното интегриране в живота на компанията и сред персонала посредством различни методи през 2023 г.



Фиг. 5. Схема на процеса по изработване и обновяване на организационната култура на „Мебели Виденов“

Нормите на поведение на „Мебели Виденов“ се обуславят освен от формалните корпоративни постулати на поведение, които всеки приема и се задължава да спазва още при постъпването си на работа, така и от неписаните правила. Цялостната атмосфера на компанията създава своеобразен колективистичен дух на предприемчивост и напредък, които почиват на основни семейни и човешки ценности и комуникативни модели, които способстват за засилване на доверието, усещането за сигурност, безопасност и отговорност на индивида към общите цели. Така например корпоративната политика поощрява баланса между личен и служебен живот, индивидуалните различия и принос на всеки, общата грижа за работните пространства и др.

Изкуствено създадени белези на организационната култура в Мебели Виденов намират място в работното облекло. Служителите, опериращи в производствената база носят пълно работно облекло и средства за трудова безопасност, които се осигуряват от работодателя.

Компанията залага също така на значимите „малки“ неща в създаването на цялостна **атмосфера и климат** на уют на работното място, чрез различни **ритуали, традиции и митове**.

Така например е прието отбелязването на празници като Денят на детето с тържество за децата на служителите, подпомагане на родители-служители на завода по повод първия учебен ден с учебни пособия за първокласниците, 8-ми март с подаряване на цветя на всички жени -служители на завода, отбелязва се Ден на сладоледа, Ден на тиквата и много други, които се отпразнуват по специфичен за фирмата традиционен начин. Компанията подарява регулярно билети за културни събития като театрални постанови например на желаещите членове на своя персонал като по този начин отправя посланието за духовността като ценност. Провеждат се редица благотворителни инициативи, свързани с подпомагане на социални домове и нуждаещи се служители, в които може да се включи всеки желаещ и които са част от Корпоративна социална отговорност на „Мебели Виденов„. Наред с това фирмата има установени партньорства с местни училища за обучение на кадри в сферата на производство на мебели.

Компанията създава усещането за себе си по незаменим начин като в своята политика залага неафиширане на добротворчеството си като рекламна тактика, а вместо това искреното влагане на идеята за развитие на социума като част от корпоративния успех и отговорност и препоръчването ѝ като добър работодател на принципа „от човек на човек“.

Като елемент на организационната култура тук следва да се посочи и нещо различно от класическата квалификация, а именно **удовлетвореността и ангажираността на персонала**. В „Мебели Виденов“ този елемент е заложен в управленската политика и намира своето място като една от основните ѝ цели. Горепосочените елементи способстват за нейното постигане, в съчетание с различни проекти в тази посока, регулярно годишно изследване и измерване на нивата на ангажираност и удовлетвореност на служителите, както и със стремеж за гъвкава актуализация на начините на заплащане на труда.

2.3. Анализ и оценка на показателите и функциите на ОК на фирма „Мебели Виденов“

На показателите на организационната си култура компанията отрежда осъзната важност и стремеж към подчертаването и развиването им. Част от тях тя използва като свои отличителни белези и конкуретни предимства.

Степен на формалност и неформалност – в компанията са застъпени и двата подхода. Всяко решение, заповед, наредба от ръководството се предава, както по формален, така и по неформален начин в живота на персонала. Все пак за по-доминиращ в контекста на организационната култура се отличава неформалния начин, залагащ на доверие и гъвкавост в реакциите на фирмата спрямо своите служители, там където нормативно това е възможно. Наблюдават се и оргиниални подходи, които заменят авторитарното налагане на определени процеси с усулия за аргументираното им и позитивно интегриране.

Начинът на обръщение и организационният език ясно подертат целената атмосфера на взаимно уважение, както и на респект към служителите от по-високо йерархично ниво с първоначални официални обръщения и изрични въпроси за правила в общуването между отделните членове на екипа. Между служители с дългогодишен опит и познанства в компанията се използва неформален език на общуване и различни, типични за работния бит кодови комуникативни способности като шеги, нарицателни, спомени, примери и др.

Работното поведение и дисциплина включват стремеж към спазване на приетите правила за работа, работно време и почивки, технология на труда, превенция на трудовата безопасност, качество на изработената продукция и комуникация с колеги, клиенти и партньори. Това бива контролирано с различни механизми от ръководителите на звената.

Физическото пространство в административните и производствени бази на компанията са изградени с естетически подход, стил на уют, мебелировка, която предразполага към усещането за грижа към персонала. Производствените пространства са просторни, отговарящи на всички норми и стандарти, обезопасени и улесняващи работата. Зоните за хранене и почивка са цветни, удобни, мебелирани с изключително творчески подход и предлагащи комфорт и забавления.

Начинът на приемане на конфликтите е ориентиран към изясняване на обстановката във всеки конкретен случай. Все още тази част от темата подлежи на допълнително изследване, но

опитът до момента сочи, че все още няма унифицирани отношения към конфликтните ситуации и биват възприемни като ситуации, които следва да се избягват.

Функции на организационната култура

Функциите на организационната култура са важна част, за да може една организация да просъществува в сложния и бързо променящ се пазар на труда. Несъмнено някои от тях са от ключово значение, докато други са доизграждащи. Няколко са основните функции, характеризиращи организационната култура на „Мебели Виденов“:

Социализиращата функция е значима за културата на предприятието. Служителите в него удовлетворяват своите потребности от реализация чрез принадлежността си към него и приемат неговата организационна култура. Организационната социализация в дружеството приобичава отделните служители към колектива и ги адаптира към организационните норми, атмосфера и традиции. В тази компания социализиращата функция е пряко свързана с други две функции, а именно **адаптивната и целенасочваща функции**.

Първият етап от социализиращата функция се изразява в социализация на очакванията на служителите. Този етап предшества реалното присъединяване на служителите към дружеството. Той от своя страна си изгражда представа за работата и колектива, за това как неговите умения биха задоволили нуждите на организацията и как тя би ги оценила.

Вторият етап включва момента след подписване на трудовия договор, когато новият служител е в процес на приспособяване към бъдещата си трудова дейност.

Третият етап е свързан с усвояването на основните изисквания към служителите. Този етап от социализиращата функция на организационната култура е свързан с окончателната адаптация на човек. Служителите, които не достигнат дотук или напускат, или остават изолирани от колектива.

Друга значима функция, характеризираща организационната култура на „Мебели Виденов“ е **властно-ролевата**. Чрез нея във всеки екип се определя социалният ранг на служителите в групата. Тази функция на организационната култура спомага за изграждане и поддържане на баланса на властта, ролите и техните изпълнители.

Генетична (историческа) функция от своя страна определя еобходимото „пренасяне“ на организационната култура, ценностите, символите, ритуалите и традициите на дружеството във времето. Всичко това е необходимо да се предаде на тези, които в бъдеще ще осъществяват неговото развитие.

Посредством организационната култура се оказва влияние върху поведението на организацията във времеви и пространствен континуум. Изграждането на положително отношение към промените с цел поддържане на висок стандарт води до обновяване и усъвършенстване. Именно поради това бихме могли да говорим и за **обновяваща функция** на организационната култура.

2.4. Анализ и оценка на вида ОК на фирма „Мебели Виденов“

Организационна култура в „Мебели Виденов“ поставя **акцент върху изпълнението на задачите**. При този тип култура е присъща работата в екипи, които да изпълняват конкретни задачи. В организацията се държи много на квалификацията, професионализма, опита, взаимното уважение, облекчените комуникации. Служителите, които са съставна част от екипа, са готови да отстранят възникналите проблеми, независимо от какво естество са те. Акцентът се поставя върху колективната работа. Когато мнението на отделен субект не съвпада с това на колектива, той е склонен да направи компромис и да се съгласи с решението на екипа. С помощта на този вид култура организацията възприема промените като предизвикателство, а служителите съдействат за тяхното осъществяване.

3. Усъвършенстване на организационната култура на „Мебели Виденов“

3.1. Оптимизиране на елементите на организационната култура

За целите на оптимизирането на организационната култура в началото на 2023г. компанията стартира проект, обхващащ най-високото ниво на мениджмънт от различни звена. Проектът се състои в обучение за усъвършенстване и развитие на знания и умения по психологически теми,

свързани с управлението на хора, повишаването на самоувереността на служителните на управленски позиции, поощряване на творчески подходи и критичното мислене в работата. Наред с това проектът превежда на езика на т.нар. „емоционално лидерство“ значимите за компанията **ценности** и способности интегрирането им от по-високите управленски нива към по-ниските. Проектът цели повишаване **удовлетвореността и ангажираността** на персонала, подобряване на **екипната работа** и успешната **социализация** на служителите, издигане на лидерството на по-високо ниво, което да даде своето отражение върху мотивацията на персонала, а от там и на качеството на работа и конкурентноспособността на компанията. Сама по себе си работата в тази посока създава усещането за постоянно присъствие и заинтересованост на ръководството не просто за това как работят хората в организацията, но и как се чувстват в нея, получават ли възможностите, които търсят, за развитие на собствения си потенциал и получават ли подкрепа за приемственост в работата.

В контекста на своите ценности, фирмата предприема и редица дейности, свързани с осъвременяване на работата чрез внедряване и усъвършенстване на системи за управление на ресурсите на предприятието, технологизиране и оптимизация на процесите, въвеждане на най-високи стандарти за качество и опазване на околната среда.

3.2. Оптимизиране на вида, показателите и функциите на организационната култура

Макар от организационната култура на „Мебели Виденов“ да оставя акцент върху изпълнението на задачите, се допуска и поощрява проявяването на творчество от страна на служителите, търсенето на тяхната обратна връзка относно подобряване на организационния живот и отреждане на достойно място на **личността в екипа**. Дава се необходимата свобода за предложения и инициатива на служителите, оказва се и подкрепа за изпълнение на приетите добри идеи. Разбира се това е свързано и с личната отговорност на всеки, който застава начело на подобен проект или процес. В компанията се извършва годишна оценка на индивидуалното трудово представяне по дефинирани критерии, съпроводено с пълна обратна връзка от ръководителя на всяко звено към членовете на екипа, както и взаимно поставени цели за следващия период. Така бива отчитана индивидуалността на всеки служител, той не остава „невидим“ сред колективните задачи и цели и получава яснота за своето място и перспективи.

Предприятието полага постоянни и устойчиви усилия в **подобряване физическата среда** на работа за своите служители, разширявайки работните бази и подобрявайки атмосферата в тях.

Подлежи на допълнително изследване кои от елементите, показателите и функциите имат необходимост от доразвиване и къде компанията среща организационни предизвикателства все още. Бързите темпове на развитие, които преживява фирмата със сигурност правят трудно догонването им и адаптирането към промените от страна на персонала в различни аспекти.

Като използваме горепосочения анализ на профила на организационната култура на „Мебели Виденов“ извеждаме възможност за очертаване на своеобразен динамичен модел за развиване на организационната култура в бизнес среда „отвътре-навън“. В масовия случай, организационната култура битува в работния делник на фирмите в широкия спектър между двете крайности – нейното пренебрегване и нерегулирано самосформиране или авторитарното ѝ налагане от ръководителите на компаниите. Настоящото изследване в конкретната компания обаче ни разкрива активното включване на служителите в процеса на управление на организационната култура. Това ни насочва и спомага да дефинирме възможен модел за усъвършенстване и актуализация на организационната култура в бизнес среда. В нея служителите биват включени отговорно, съзнателно и целенасочено като партньори в усъвършенстването на организационната култура и нейните елементи, а не като изпълнители без избор или посока. По този начин интегритетът и личната отговорност са много по-естествени процеси. Персоналът се превръща в съавтор на собствените си организационни ценности и така би проявил по-висока степен на отговорност и мотивация. Въздействието върху удовлетвореността на служителите се засилва в подчертаването на тяхната значимост и право на глас, на участие в подбора на ценности, идеи, в промяната.

Като препоръки можем да зададем посоки за доразвиване на този модел чрез:

– Разширяване на обхвата на участниците в процеса по обновяване и усъвършенстване на елементите на организационната култура. В него могат да бъдат включени като партньори клиентите и контрагентите на компанията, които също да бъдат анкетирани и да дефинират ценности, с които биха искали да взаимодействат. А в последствие тези ценности да бъдат интегрирани в организационната култура на фирмата. (виж фиг. 6.)

– Регулярно провеждане на допитването до дефинираните по-горе участници с цел актуализация на организационната култура спрямо потребностите на вътрешния и външен пазар на труд, услуги и стоки.

– За постигане на горните препоръка биха могли да се използват вече развити маркетингови инструменти за проучване.



Фиг. 6. Схема-предложение за разширяване на мащаба на процеса по обновяване на организационната култура

Чрез гореописаното би могъл да се обособи цялостен цикъл за усъвършенстване на вътрешния живот на предприятието и резултатите му.

Наред с това и във връзка с обучението на персонала като възможност за усъвършенстване на елементите на организационната култура, виждаме шанс за разгръщане на потенциала и работата в тази посока. Към настоящия момент обученията във всеки отдел се извършват от съответния ръководител и/или външен консултант, и/или служител с конкретна функция „Training and development expert“. Така ситуирано обучението на персонала бива лимитирано в много аспекти – организационни, финансови, времеви и трудно постига дългосрочен ефект и подкрепяща роля.

Препоръката ни се състои в посока на създаване на „вътрешна школа за обучение“ във всеки отдел като самостоятелна и самозахранваща се система за подготовка и развитие на кадри.

– Чрез редуване на ротационен принцип на различни опитни /изявени служители, които да имат и тази подпомагаща функция на обучители

– Да се създаде Наръчник на новия служител във всеки отдел, който да дава базови насоки на всеки новопостъпил служител и да спестява време на обучаващия

– Провеждане и на обученията между отделите, от служители от различни звена, които да провеждат кратки сесии за запознаване с работата в своя отдел на своите колеги от други длъжности. Това би било начин за пълноценно и информирано съвместно партньорство между бизнес структурите в големите мащаби на предприятие „Мебели Виденов“, както и възможна подпомагаща реакция при криза, засягаща повече от едно звено.

Ползите, които виждаме в подобен проект:

- Инструмент за изразяване на признание и подчертаване на успеха и авторитета на служителите с опит и способностите им да обучават
- Възможност за засилване на чувството за удовлетвореност и у двете страни – обучаващи и обучавани
- Възможност за развиване на самостоятелни механизми за подобряване и развитие във всеки отдел според специфичните му нужди и продължаваща във времето подкрепа, независима от външни фактори
- Гъвкава обучителна стратегия, реагираща бързо на възникналите нужди – наемане на нов служител, поемане на нов работен проект, структурни промени и др.
- Спестяване на финансов ресурс
- По-слаба уязвимост към трудността на пазара на труда за намиране на опитни кадри
- Засилване на екипността и подобряване на приемствеността чрез взаимопомощ
- Повишаване на чувството за сигурност, емпатия, самочувствие в отделите

Заклучение

Организационната култура съдейства за постигане на организационно съвършенство и такава е нейната истинска мисия. Наред с това тя самата би могла да се усъвършенства, използвайки човешкия фактор и потенциала на хората. Следователно бихме могли да говорим за необходимост от съзнателно и целенасочено управление на организационната култура като изключителен ресурс за бизнес развитие. Имайки предвид нейната същност, особености, елементи и функции, не трябва да забравяме, че тя е може би сред най-сложните, най-трудните и най-феноменалните обекти на управление. Организационната култура обаче напомня за онова, което една компания не бива да забравя по пътя на успеха, а именно развитието на духовен ръст на организацията и изграждането ѝ като корпоративен и социален пример от нов вид. Съвременният пазар на труда, конкуренцията и изключителните темпове на развите на технологизацията, вече изискват не просто бърза, качествена и обемна продукция, а оригинално отношение към производството, в което посредствеността в работата все повече следва да отпада като подход. Организационната култура е онзи специален инструмент, който може да отреди незаменими предимства за всеки работодател – креативността в работата, мотивацията, смелостта да бъдеш различен и визионерски интуитивен в несигурната икономическа и политическа обстановка. Сама по себе си организационната култура е инвестиция в служителите и тяхната лоялност и превенция на сложните тенденции на „трудоустройство“, между компаниите. Тя дава възможности за отговор на изключително сериозния въпрос защо сутрин служителят да отиде на работа точно на това работно място. Компанията „Мебели Виденов“, ЕООД работи в тази посока, осъзнавайки ценността и значимостта на темата, както и опитвайки се чрез грижа за организационната си култура, да „вдигне летвата“ на корпоративния бизнес манталитет в нашия социум. Чрез своята организационна култура собствениците и ръководителите на организацията отправят своето послание кои всъщност са те самите.

ЛИТЕРАТУРА

Александров, К. Мениджмънт на организации и предприятия. София: ЛИА, 1995. // **Aleksandrov, K.** Menidzhmant na organizatsii i predpriyatia. Sofia: LIA, 1995.

Ангелов, А. Основи на мениджмънта. София: Тракия–М, 1998. // **Angelov, A.** Osnovi na menidzhmanta. Sofia: Trakia–M, 1998.

Андреева, М. Управление на персонала. Варна: ИК „Галактика“, 1995. // **Andreeva, M.** Upravlenie na personala. Varna: IK „Galaktika“, 1995.

Дракар, П. Мениджмънт предизвикателствата през 21 век. София: „Класика и Стил“ ООД, 2000. // **Drakar, P.** Menidzhmant na predizvikatelstvata prez 21 vek. Sofia: „Klasika i stil“ OOD, 2000.

Димитров, Я. Фундаментът и фундаментализмът на културата. *Приложна психология и социална практика*. Варна: ВСУ „Черноризец Храбър“, 2008. // **Dimitrov, Ya.** Fundamentat i

fundamentalizmat na kulturata. *Prilozhna psihologia i sotsialna praktika*. Varna: VSU „Chernorizets Hrabar“, 2008.

Емилова, И. Концептуален модел за управление на организационната култура в сферата на социалните дейности? *Диалог*, 1/2012. Свищов: АИ „Ценов“, с. 110–144. // **Emilova, I.** Konceptualen model na upravlenie na organizacionnata kultura v sferata na socialnite dejnosti? *Dialog*, 1/2012, Svishtov: AI „Tsenov“, s. 110–144.

Захариев, Е. Фирмен мениджмънт. В. Търново: Абагар, 1999. // **Zahariev, E.** Firmen menidzhmant. V. Tarnovo: Abagar, 1999.

Илиева, С. Организационна култура: Същност, функции и промяна. София: УИ „Св. Климент Охридски“, 2006. // **Pieva, S.** Organizatsionna kultura: Sashtnost, funktsii i promyana. Sofia: UI „Sv. Kliment Ohridski“, 2006.

Колев, Б. Икономическа култура. София: УИ „Стопанство“, 2002. // **Kolev, B.** Ikonomicheska kultura. Sofia: UI „Stopanstvo“, 2002.

Коларова, Д. Фирмена култура в неадекватните условия у нас (1989–1990). *Социологически проблеми*, бр. 1, 1991. // **Kolarova, D.** Firmena kultura v neadekvatnite uslovia u nas, 1989–1990. *Sociologicheski problemi*, br. 1, 1991.

Паунов, М. Организационна култура. София: УИ „Стопанство“, 2005. // **Raunov, M.** Organizatsionna kultura. Sofia: UI „Stopanstvo“, 2005.

Пенчева, И., Пенчева, Р., Пенчев, П. Основи на управлението. В. Търново: Абагар, 2002. // **Pencheva, I., Pencheva, R., Penchev, P.** Osnovi na upravlenieto. V. Tarnovo: Abagar, 2002.

Славянска, В. Текучеството на персонала като организационен феномен“, *Годишник на БСУ*, том XXVII, 2012 г. // **Slavyanska, V.** Tekuchestvo na personala kato organizatsionen fenomen. *Godishnik BSU*, tom XXVII, 2012.

Христов, С. Организиране, параметри и строеж на организационната структура за управление. Варна: Сита–МБ, 1993. // **Hristov, S.** Organizirane, parametri i stroezh na organizatsionnata struktura za upravlenie. Varna: Sita–MB, 1993.

Хикман, К., М. Силва. Съвършенството като цел. София: Народна култура, 1991. // **Hikman, K., M. Silva.** Savarshenstvoto kato tsel. Sofia: Narodna kultura, 1991.

Kroeber, A., Kluckhohn, C. Culture: a Critical Review of Concepts and Definitions. New York, 1963.