

ЛИДЕРСКИ ПРАКТИКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА И ПОВИШАВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА СРЕДНА ПРОИЗВОДСТВЕНО-ТЪРГОВСКА ОРГАНИЗАЦИЯ

д-р Александър Венциславов ПОЖАРЛИЕВ, Нов български университет,
apojarliev@nbu.bg, Чавдар Томов ДОБРЕВ

LEADERSHIP PRACTICES FOR THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE ENHANCEMENT OF EFFECTIVENESS OF A MIDDLE MANUFACTURING AND COMMERCIAL COMPANY

Alexander Ventsislavov POJARLIEV, PhD, New Bulgarian University, apojarliev@nbu.bg, Chavdar
Tomov DOBREV

Резюме: Докладът представя лидерски практики, ориентирани към промени в организационната култура на средна по големина фирма. Описан е подходът на лидера в опита му да повиши ефективността и имиджа на организацията за постигане на по-висока конкурентноспособност, качество и резултати. Използвана е методиката на Камерън и Куин (OCAI) за анализ на съществуващата и желана организационна култура. В работата се разглеждат в сравнителен план оценките от две сходни организации в България и Румъния. Представят се резултати от дейности за оценка, осъществяване на промени и интервенции, водещи към екипно и организационно развитие. Плановете за действие и предприетите мерки се отнасят към постигнати резултати. Представят се изводи от постигнатото и насоки за развитие.

Ключови думи: лидерство, организационна култура, организационно развитие.

Abstract: The paper presents leadership practices oriented to changes in the organizational culture of a medium-sized firm. What is described is the approach of a leader in his attempt to improve the effectiveness and image of the organization in order to achieve higher competitiveness, quality and results. The methodology used is the Cameron and Quinn instrument (OCAI) for analysis of existing and desired organizational culture. The report evaluates and compares two similar organizations - one in Bulgaria and one in Romania. Results of assessment activities are presented, as well as the implementation of changes and interventions leading to team and organizational development. The action plans and corrective actions are related to results achieved. The findings of the achievements and development guidelines are presented.

Keywords: leadership, organizational culture, organizational development.

Въведение

Съвременният бизнес се характеризира с нарастваща конкуренция, динамика, сложност и непредсказуемост. Това поставя редица предизвикателства от една страна пред сътрудниците, а от друга пред управлението и лидерството в организацията. Традиционните модели на работа и ръководство отстъпват пред нови подходи за по-голямо включване и ангажиране на хората и създаване на максимално продуктивна среда, ориентирана към постижения и резултати.

Настоящата работа представя предприети дейности за промяна на организационната култура с цел повишаване на ангажираността на хората и на ефективността на производствения процес в средна по големина производствено-търговска фирма, състояща се от производствено-административна част, позиционирана в северна България и търговски офис, базиран в гр. София. Общата численост на организацията е около 40 служители, като 80% от тях са заети в производството, а останалите са администрация и търговски отдел.

Ръководителят на организацията осъществява управленска инициатива за развитие на предприятието като реализация на собствения си процес на учене и лидерско развитие в магистърска програма Мениджмънт за организационно съвършенство (МОС) на НБУ и работата си върху магистърска теза.

Една от изследователските цели на работата е да изследва и анализира организационната култура на предприятието. Въз основа на изготвените профили на субкултурите на отделните звена се разглеждат предприетите конкретни мерки за постигане на желаната промяна.

Състояние на организацията

Фирмата е създадена през 2003 г. като съвместна компания между български представители и чуждестранна интернационална компания лидер в производството и продажбата на продукти в своя бранш. Основната цел на новата компания е задоволяване на нуждите на местния пазар чрез обработка на суровини, доставяни от компании на фирмата майка. Дейността на фирмата е основно B2B. Основни клиенти са широка гама малки, средни и дори големи производители основно от мебелния бранш. За изминалите години има висок пазарен дял спрямо другите фирми, работещи в този бранш. Но конкуренцията е изключително висока като на българския пазар присъстват още 5 фирми производители на суровина и занимаващи се със същия тип дейност. Допълнително конкуренцията се засилва през последните 3 години, когато на пазара се включват и други интернационални производители, които организират подобно производство и търговия. Това е причина за изключително ниски маржове. Финансовите резултати за последните години са негативни, въпреки високите продажби. Основно това се дължи на слабата финансова дисциплина и на несъбраните вземания от лоши длъжници. Към това трябва да се прибави и отпуснатият голям кредит от фирмата майка и преразпределението на дяловото участие на съдружниците. От 2012 г. фирмата е 100% собственост на фирмата майка. Благодарение на недалновидната политика и търговска стратегия, водена през последните години, фирмата започва да губи своите ключови клиенти в средата на 2013 г. В началото на 2014 г. компанията има огромен кредит, загубени пазарни позиции и доверие на клиентите, както и минимални производствени количества недостатъчни, за да покрият разходите. Бордът не е далеч от идеята за закриване на компанията.

Ръководителят на организацията започва работа през 2013 г. като търговски директор а в края на същата година вече е втори управител. От 2014 г. фирмата е поверена изцяло в неговите ръце. Още в началото той установява, че фирмата се управлява по много популярния за началото на прехода модел в малките фирми, т.е. един единствен човек взема всички решения, цялата дейност на фирмата минава задължително през него и никой от сътрудниците не взема отношение или не изказва мнение по какъвто и да е било проблем. За производството отговаря един дългогодишен служител, доверено лице на управителя. При посещение или опит за комуникация обикновено разговорът е монолог. Няма оплаквания, наблюдават се само сведени глави. Ситуацията показва необходимост от съществена промяна.

Подход на промяна

В литературата са описани различни модели за извършване на широкомащабна промяна. В своята книга „Сърцето на промяната“ Котър описва осем стъпки за успешна и устойчива промяна¹. Процесът на промяна на организационната култура, предложен от Камерън и Куин включва шест основни стъпки². Аналогичен е и подходът на Марсела Бремер, която предлага рамката 7C за успешна промяна на организационната култура³.

Като отправна точка за изграждането на план за промяна са използвани общите идеи в споменатите по-горе модели. Изработеният и адаптиран за конкретната обстановка план е доразвит и разгърнат впоследствие при обсъжданията с „агентите“ на промяната и приет като стратегически план за изпълнение. Стъпките, планирани в началото са: 1) изграждане на доверие и установяване на открита и ясна комуникация; 2) доказване на неотложната необходимост от промяна; 3) оценка на състоянието и големината на различията между реално и желано, чрез съставяне на профил на културата в малък кръг предполагаеми съмишленици и „агенти“ на промяната; 4) изготвяне на стратегически план, разпределен по дейности и време, обсъден и приет заедно с кръга от „агенти“; 5) пълно изследване за съставяне на културен профил на цялата организация с цел сравнение с подобна и получаване на обща картина за формирането на „кръгове“ (малки групи) за дискусия и

¹ Котър, Д., Коен, Д. (2003) Сърцето на промяната. С. Класика и стил.

² Камерън, К., Куин, Р. (2012) Диагностика и промяна на организационната култура. С., Класика и стил., с.112-128.

³ Bremer, M. (2012) Organizational Culture Change. NL. Kikker Groer, Zwolle.

промяна; 6) създаване на „кръговете“ и дискусия на необходимите коригиращи действия за постигане на желаната култура; 7) натрупване на критична маса от сътрудници, ангажирани с промяната вследствие на обсъжданията в кръговете и прилагането на коригиращи действия; 8) отчитане на настъпилите промени и постигнатите резултати от предприетите мерки и при необходимост набелязване на нови (цикъл на Деминг); 9) поддържане на постигнатите резултати във времето с осигуряване на прозрачност и контрол.

Първоначални действия за изграждане на доверие и открита и ясна комуникация

Опитът на ръководителя и добрите практики⁴ показват, че за да се изгради ефективна комуникация и обратна връзка, първо трябва да се изгради доверие. Той разглежда доверието и комуникацията като взаимно свързани и работи върху тях паралелно.

При всяко едно посещение в производствения отдел ръководителят събира средния мениджърски състав и прилага някои от изучаваните в програмата МОС инструменти и игри за обучение и развитие. Чрез непринудени игрови дейности хората постепенно осъзнават нуждата от изграждане на общ език, активна двустранна комуникация и навременна обратна връзка. Съвместно гледане на учебен видеофилм за промяната убеждава групата от мениджъри на средно ниво колко важно е да се осъществява постоянен контакт с хората и да се говори ясно и открито.

Вторият аспект от началните усилия е изграждането на доверие. Въпреки слабите резултати още в позицията на втори управител ръководителят издейства разрешение за повишаване на нивото на английски език на средния мениджърски екип – 5 души, включващи бек-офис и ръководител смяна. Преподавател идва два пъти седмично за по 1 час в завода. Този на пръв поглед незначителен жест е възприет като начало на промяната. След поемането на организацията ръководителят решава да поеме риска да овластява и да гласува доверие като предава изцяло комуникацията с външния доставчик на ръководителя на офиса и цялото производство, зависещо от поръчките на суровина започва да се управлява от него. Междувременно са извършени някои оперативни действия, целящи да намалят разходите от несвойствени за организацията дейности, отнемачи ресурси. Собственият транспорт е заменен с наеман, а вместо жива охрана е въведено постоянно видео наблюдение и модерна охранителна система. Това е първата и видима стъпка за повишаване на ефективността на организацията, която не остава незабелязана от колектива.

Така в комбинация с напълно прозрачна картина за финансовото състояние на компанията, след около шест месеца ръководителят успява да получи силна поддръжка от средното ниво мениджърски състав в компанията.

Изработване на първоначален профил на културата и създаване на група „агенти“ за промяна

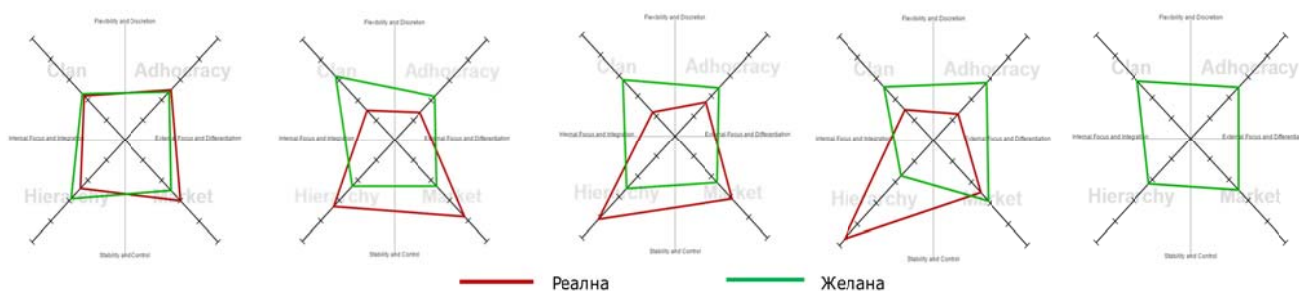
След първоначалните стъпки за изграждане на доверие и подобряване на комуникацията се пристъпва към изследване на реалната и на желаната организационна култура. Вече съществува екип от средно ниво мениджъри, които не свеждат глави, ясно изказват своето мнение, готови са да приемат критиката, комуникират помежду си и предлагат решения на текущи проблеми, които обсъждат заедно. Това са хората, които първи извършват оценка на организационната култура и на база на резултатите от анализа формират групата от „агенти“ на промяната. Тази група е убедена от нуждата за промяна и става основното ядро, което впоследствие е и движещата сила на започналата промяна.

Оценката на организационната култура се основава на рамката на конкуриращи се ценности на Камерън и Куин и се извършва с помощта на разработения от тях инструмент за диагностика Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)⁵.

⁴ Covey, S. M. R. (2006) The Speed Of Trust. The One Thing That Changes Everything. Free Press.

⁵ Камерън, К., Куин, Р. (2012) Диагностика и промяна на организационната култура. С., Класика и стил, с.43-47.

Основна задача на изследването е да установи дали ще има съвпадение във виждането за бъдещата култура. Резултатите показват и сходства, и различия (фиг.1).



Фиг.1: Резултати от изследването на средния мениджърски екип и получената визия за желаната ОК

На фигурата са представени отляво надясно визиите на трима мениджъра от екипа, визията на ръководителя и накрая достигнатия консенсус за желаната бъдеща организационна култура. Въпреки различията в оценката на реалната култура, най-вероятно поради различно разбиране на типовете култури, за ръководителя е важно, че екипът вижда нуждата от промяна. Визията за желаната култура е изградена след анализ на вътрешно-фирмените отношения, отношенията между отделните звена, стоящите пред компанията цели и норми на поведение. Въпреки че тя се различава от персоналните виждания на участниците, е постигнат консенсус.

Изработване на стратегически план за действие с групата „агенти“ на промяна

Следващата стъпка е изготвянето и съгласуването на стратегическия план за промяна. Разработеният план (таблица 1) обхваща период от около 2 години, като видими резултати се очаква да се извият след пет до осем месеца.

Таблица 1: Стратегически план за промяна

Дейности	Времени интервал в месеци	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Първоначална оценка																								
2	Въвеждане на ясна и строга фискална политика																								
3	Подобряване на комуникацията																								
4	Изграждане на доверие																								
5	Прозрачност в дейността на компанията																								
6	Съпричастност към нуждата от промяна																								
7	Споделяне на визията																								
8	Създаване на агенти за промяна																								
9	Изследване на организ. култура в мениджърския екип																								
10	Постигане на съгласие за желаната орг. култура																								
11	Изследване на орг. култура в организацията																								
12	Създаване на групи - "кръгове", обсъждане																								
13	Прилагане на корективни действия-Сору,Coach,Correct																								
14	Създаване на критична маса, ангажирани в промяната																								
15	Поддържане на постигнатото с постоянство																								

Участващите в програмата „агенти на промяната“ се ангажират да извършат изследване чрез ОСАІ в своите звена и да представят резултатите. Целта е да се изработи профил на културата, да се обсъди виждането за желана култура в групите и да се определят действията, необходими за развитието на организационната култура.

Оценка на културата на организацията

С помощта на методиката ОСАІ се извършва проучване на организационната култура в сравнителен план с един от клоновете на организацията в Румъния. Румънският отдел е значително по-голям и има изключителни успехи, което дава отправна точка за сравнение. Работната хипотеза е, че две сродни организации от една структура, работещи в конкурентна среда в различни държави при ясно изградени визия, цели и задачи биха имали близки организационни култури.

В изследването вземат участие общо 29 респондента, от които 20 от България и 9 от Румъния (таблица 2).

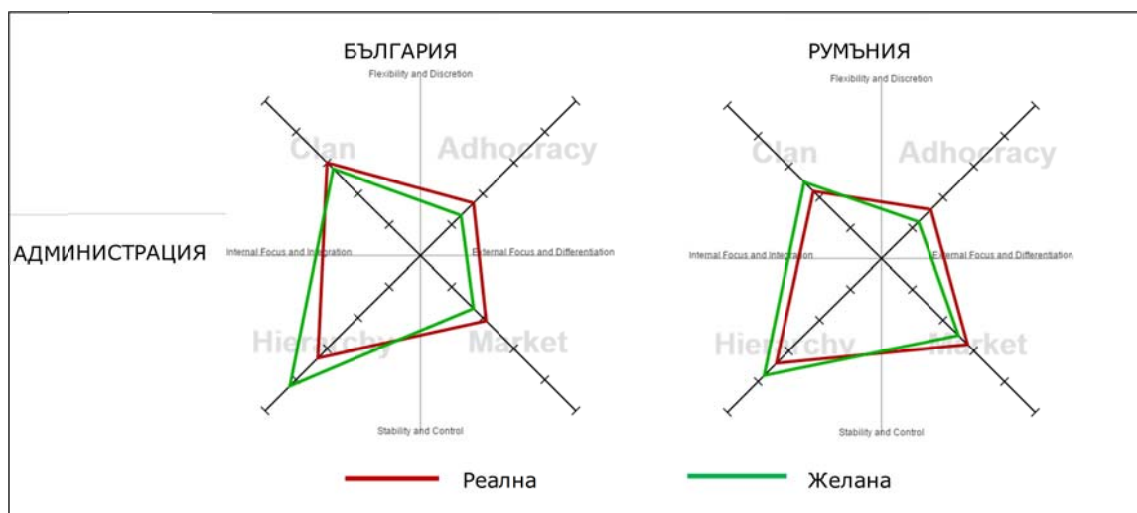
Таблица 2. Разпределение на участниците в изследването

	България	Румъния		България	Румъния	
Администрация	3	2	Възраст: 25-35 г.	4	2	
Продажби	3	3		35-45 г.	8	5
Мениджмънт	1	2		45-55 г.	6	2
Производство	3	2	Образование:			
Работници	10	0		Средно	11	1
Общо:	20	9		Висше	9	8

Периодът на изследване обхваща 3 месеца в началото на 2015 година. Резултатите показват наличие на няколко субкултури, характеризиращи различните групи и отдели в организациите.

По отношение на първата субкултура **администрация** (фиг.2) се откроява силно изразена *йерархична* култура, като втората доминанта е *клановата*, както в реалната така и в желаната култури. Това показва силна вътрешна ориентация и интеграция, ясни правила и йерархични функции, както и изградени отношения тип „семейство“.

Сравнението показва, че относно реалната култура силата на доминиращата *йерархична* култура в този отдел е почти еднаква и в двете организации.



Фиг. 2. Сравнителни резултати от изследването на организационната култура за отдел администрация.

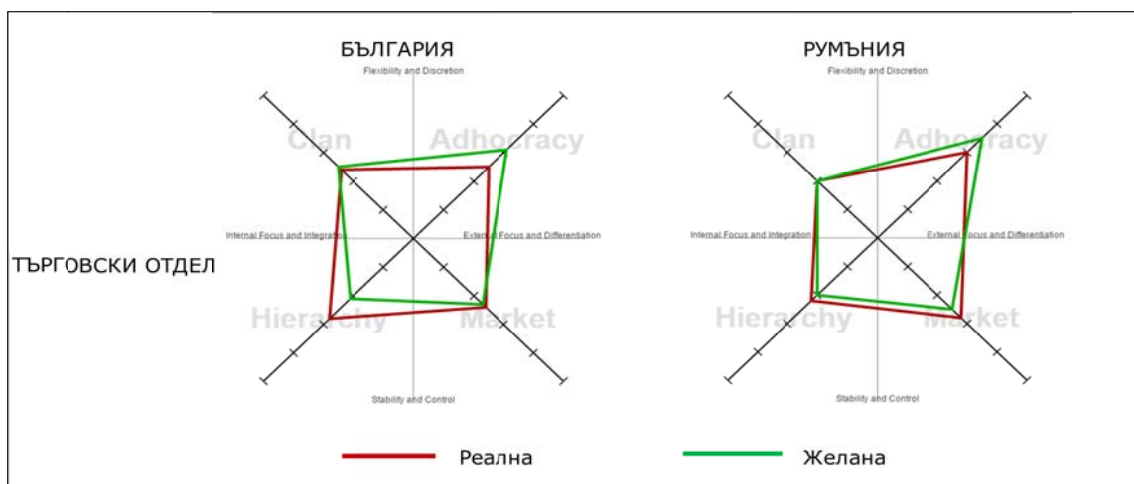
Втората доминираща култура в България е *клановата*, а в Румъния *пазарната*. Най-вероятно това се дължи на по-силната ориентация към конкуренция и състезателен дух в румънския офис със средна възраст на служителите около 33-36 години и с по-високо текучество на персонала. Обратно, в българския офис работят улегнали, вече изградили своето „семейство“ дългогодишни служители и отсъства текучество.

Адхократичната компонента показва сравнително най-ниска стойност и в двата разглеждани отдела.

Относно желаната култура и в двете организации се наблюдава желание за увеличаване на силата на йерархична култура, за сметка на намаляване на адхократичната, което изразява желание за по-гладък и безпрепятствен трудов процес, с ясни политики и правила, за сметка на гъвкаво решаваните „в движение“ пазарни клиентски проблеми.

Субкултурите на **търговските отдели** също показват голямо сходство (фиг.3). Проявяват се типични характеристики за ориентираните към външната среда структури. В оценките на желаната култура са изявени тенденции за промяна по отношение на адхократичната компонента. Вероятно това е предизвикано от нуждата за решаването на

проблеми, възникващи в силно конкурентна и променяща се среда, създаването на нови продукти и поемането на определени рискове.

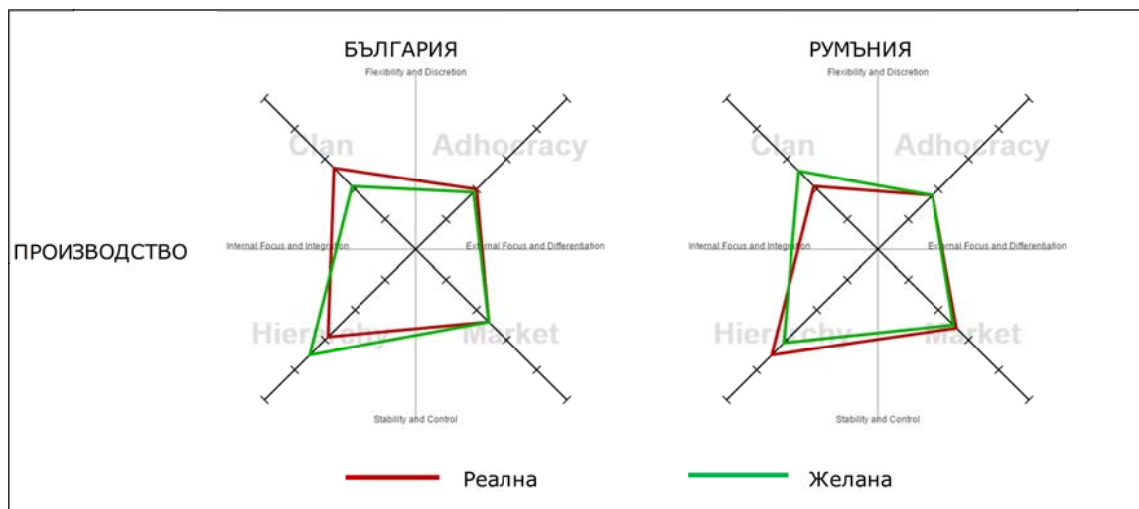


Фиг. 3. Сравнителни резултати от изследването на организационната култура за отдел продажби.

Относно реалната култура се наблюдава почти равномерно разпределение с лек превес на *йерархичната* компонента за България, вероятно дължащ се на големия брой новопостъпили служители в отдела, които все още нямат пълна свобода на действие. В Румъния се наблюдава вече изградена доминираща ориентация към външната среда.

Относно желаната култура се наблюдава почти пълно припокриване на оценките и в двете изследвани компании, което може да се тълкува като възможен показател за движение към сходна цел. За България това е даването на повече свобода при вземането на решения и носене на по-голяма отговорност за сметка на бързи адекватни действия в отговор на промяна в пазарните условия.

Резултатите от проведеното проучване в **производствения** отдел (ръководители смяна и ръководител производство, средно ниво мениджъри) също не разкриват съществени различия между двете изследвани организации (фиг. 4). Доминираща е *йерархичната* компонента в тези субкултури. Ясните производствени правила и отговорности, както и спазването на йерархичното подчинение са в основата на ефективното производство. Отчетлива е насочеността към вътрешната среда. Интересно е, че това което е реалност в България, е това към което се стремят в Румъния и обратно.



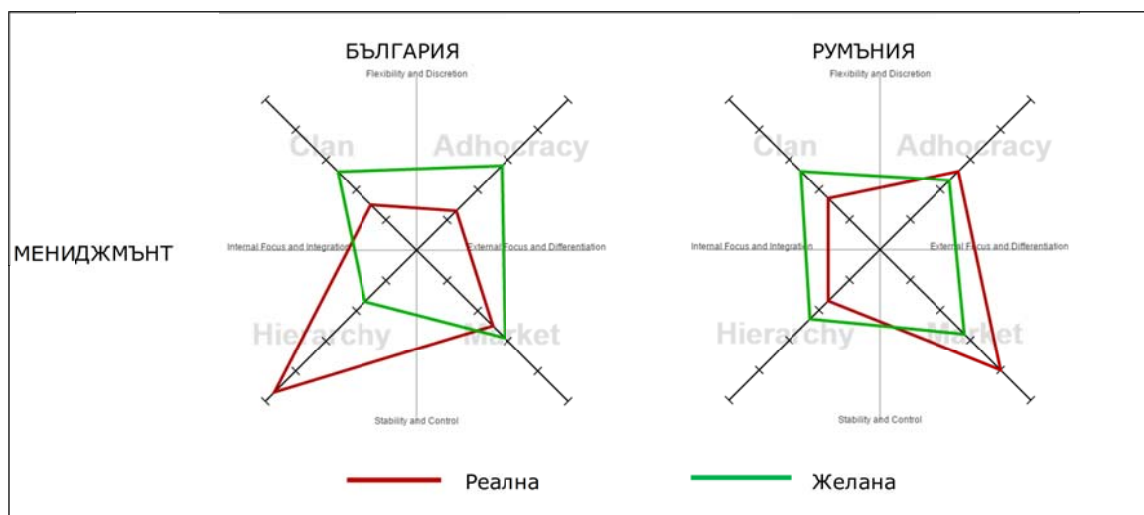
Фиг. 4. Сравнителни резултати от изследването на организационната култура за отдел производствен.

Оценката на реалната култура изразява насочеността към вътрешната среда и интеграцията, съществуването на добър колектив от професионалисти, малко текучество и

установени правила. *Йерархичната* и *клановата* компоненти са приблизително в еднакви граници с лек превес на първата.

Относно желаната култура не се търси промяна по отношение на външната среда, а увеличаване на *йерархичната* и намаляване на *клановата* компонента, т.е. разчупване на установените с години вътрешни „семейни“ отношения, влияещи върху трудовия процес и оценяване на хората спрямо приноса към организацията, а не по стажа в нея.

Интересни са различията в реалната и желаната култури в оценките на **мениджмънта** (фиг.5). Вероятно оценката на мениджъра в България за реалната култура е засилена от гледна точка на по-ограничената свобода и самоконтрол в първите месеци, когато е направено изследването.



Фиг. 5. Сравнителни резултати от изследването на организационната култура на мениджмънта.

Оценката на реалната култура показва изключително силно доминираща *йерархична* култура, насочена към стабилност и контрол, без взимане на самостоятелни решения и неадекватна на пазарните промени. В профила, получен от мениджърите в Румъния се вижда ясна и силна пазарна насоченост и ориентация към външната среда, което е вероятно и причина за постигнатите високи резултати от тях.

Относно желаната култура се вижда, че и в двете организации от гледна точка на мениджмънта се очаква тя да стане по-балансирана, като за България се търси външната насоченост към пазара и нестандартни, провокативни решения, овластяване, свобода на вземането на решения и самоконтрол, докато в Румъния, където фирмата вече е постигнала пазарното си лидерство сега се обръща повече внимание на вътрешната интеграция и самоусъвършенстване.

Резултатите от анализа на организационните култури в двете организации показват, че основни разлики се наблюдават частично в оценките на мениджмънта, които най-вероятно са резултат от различните пазарни особености в двете страни. Като цяло може да се обобщи, че имайки ясна визия, мисия и цели, работейки в един и същи бранш и за една и съща глобална компания, използвайки еднакви технологии и намирайки се в сходна културна среда, вижданията за желаната организационна култура са близки по характер и тенденции.

Компоненти на организационната култура

По време на обсъждането на културните профили на различните отдели, се стигна до извода, че изхождайки от резултатите и спецификата на дейността могат да се обединят профилите на администрацията и производството в обща рамка, като двата екипа действат заедно и поотделно за постигането на промяна. Следват синтезирани описания на изведените три субкултури.

Администрация и производство

Кланова компонента на културата: Работна среда тип „семейство“, в която всеки се чувства като част от него. Характеризира се с взаимопомощ и ясно изразяване на мненията.

Изградено е доверие и чувство за равенство. Стимулира се екипната работа и навременната обратна връзка. Общите норми и ценности са характерни за организацията. Ръководителите имат изградено доверие в своите подчинени. Доверието се отплаща с лоялност и усърдие за по-добро изпълнение на задачите. Лидерът е по-скоро ментор и наставник.

Йерархична компонента на културата: Наличие на ясни правила, процедури и структура на работното място. Засилена система за контрол и безопасност на работното място. Целта е бързо, гладко и точно протичане на производствените процеси за ефективно изпълнение на поръчките. Ясна субординация и координация. Засилен контрол на качеството.

Адхократична компонента на културата: С относително по-ниска оценка и в двете култури. Необходимост от насърчаване на инициативността, новаторството и креативността.

Пазарна компонента на културата: Ориентация към по-висока производителност, по-ниска себестойност, по-малко време за обработка, и по-висока ефективност. Целта е поддържане на равнището на стойностите в този компонент.

Търговски отдел

Йерархична срещу *адхократична* компонента на културата: Оценката на реалната култура е балансирана с преобладаваща йерархична компонента. В оценката на желаната се наблюдава изместване на фокуса от вътрешната насоченост към по-голяма външна ориентация и гъвкава реакция спрямо промените във външната среда (пазара). Необходимостта от това може да се обясни с високата конкуренция в бранша, а също така и от нуждата на „активна“ дистрибуция и пазарна политика.

Наблюдава се желание за въвеждане на по-смели и по-ясни представи за бъдещото пазарно развитие на компанията, отчетлива динамика и необходимост от въвеждане на нови продукти за задоволяване на нови пазарни ниши. Това желание за промяна е вследствие от натрупания негативен опит и грешки от предходните няколко години.

Кланова срещу *пазарна* компонента на културата: На профила стойностите на реалната и желаната култури се припокриват. Основата на един добър екип е синхронната работа. Има точно и ясно определени задачи, като всеки в екипа помага за изпълнението на общата цел – реализирането на продукцията. Стимулират се продажбите, но не на всяка цена, зачита се принципът „печеля - печелиш“.

Мениджмънт

Кланова и *пазарна* компонента на културата: Във виждането на ръководителя относно реалната и желаната култури има най-силно несъответствие. Вероятно това е повлияно от пренасянето на опита и организационния климат, поведение и ценности на предишните компании.

Като цяло виждането за желаната култура е като доста по-балансирана и фокусирана към междуличностните отношения и постоянно променящата се динамична външна среда.

Адхократична срещу *йерархична* компонента на културата: Видимо най-голяма промяна е необходима в тези две компоненти. Даване на повече свобода, но запазване на структурата на компанията; овластяване и гласуване на доверие; толериране на креативното решаване на проблемите при спазване на фирмените правила и ангажименти.

Изграждане на „кръгове на промяна“

На базата на получените резултати, съвпадения и различия, служителите са разделени на групи, използвайки подхода, описан от М. Бремер „кръгове на промяна“. Според Бремер, човек по-лесно изказва мнението си в обкръжение, което познава и на което може да се довери. Срещите се провеждат от всяка група поотделено в различни дни за около 10-15 минути след края на работното време. Обсъждат се основните задачи, визията за бъдещето и какви мерки са необходими за постигането му. Всеки изказва своето мнение открито, като целта е да се получи пълна картина на мненията. Крайната цел е да се постигне отново консенсус в групите относно бъдещата визия за организационната култура и промяната в организацията.

Междувременно са проведени няколко срещи с целия колектив и разяснени мисиите на компанията, както и близките и по-дългосрочните ѝ цели. Приложен е също един подход

за „усещане“ на необходимостта от участието на всички, получаване на навременна обратна връзка от тях и открита комуникация. Ръководителят провежда експеримент, адаптиран по М. Бремер. На една от поредните срещи предлага торта и солено кафе поотделно. След като всички опитват или изяждат парче торта, на въпроса „*Какво усетихте, когато хапнахте от тортата?*“, отговорът, разбира се е: „*Вкусно, сладко, искам още...*“ Когато поднася кафето провокацията е драстична и няма едно различно мнение – всички са отрицателни. (Впоследствие, разбира се е поднесено нормално кафе и безалкохолно.) С този малко груб, но провокативен експеримент ръководителят насочва, че както всички имат еднакви вкусови възприятия относно сладко, солено, вкусно и неприятно, така всички трябва да имат и еднакво чувство към промяната. Всеки трябва да я почувства отвътре като необходимост и всички трябва да я усетят. Ако някой има различно чувство, то той трябва да го сподели, за да се обсъди от всички гледни точки или пък да се убедят различно мислещите в алтернативното виждане.

Изработване и прилагане на мерки за промяна на организационната култура

Въз основа на изследванията и сформираниите „кръгове на промяната“, се обсъждат резултатите и се приемат конкретни решения за коригиращи действия с цел промяна и изграждане на желаната организационна култура.

Администрация и производство

Предприети мерки за промяна – въпреки съпадението на стойностите на реална и желана култура в *клановата* и *пазарната* компонента, по време на обсъжданията в групите на индивидуалните резултати на хората в производството се вземат следните решения за действие: подобряване на микроклимата и ангажираността на служителите в производството (опресняване на стаята за почивка, нов кът за пушене, малки придобивки, като микровълнова фурна, хладилник, вендинг машина, подмяна на работното облекло и обувки, фирмено лого на тях, фирмено знаме на входа), съвместно отпразнуване на „малките победи“, месечно отчитане на резултатите и пропуските, намаляване на властовото разстояние и приемане на градивната критика и не на последно място фирмено отпразнуване на значими събития. За първи път през последните години се отпразнува успешният резултат, в комбинация с други празници в края на месец април. На няколко поредни срещи с „агентите“ на промяната се обсъжда връзката между отделните звена. Организацията се разглежда като съставена от няколко вътрешни за нея доставчици и клиенти спрямо концепцията за вътрешния клиент.

Йерархична компонента на културата:

Предприети мерки за промяна – и в двата отдела желанието за повишаване тук е най-голямо. Обсъждат се, разработват се и се внедряват точно и ясно определени характеристики на работната длъжност (адаптирани от колегите в Румъния, съобразени с всички изисквания на компаниите в групата), определят се междинни ръководители на по-малки звена, имащи отговорност за производствения процес и отговарящи за контрола на дейността на своите екипи. Въвежда се ежедневен контрол на изпълнението на задачите и се съставя календарен график за натовареността. Въвеждат се нови работни карти за всяко индивидуално работно място. Извършва се пълна инвентаризация и се въвежда нова система за управление на складовото стопанство, позволяваща проследяване на изходния материал, преминаването му в полуготова или готова продукция, от кого е произведена и проверена. Въвежда се система за отчитане на работното време и видеоконтрол в производството.

Адхократична компонента на културата:

Предприети мерки за промяна – основната идея, която се обсъжда и възприема е учене от грешките. Прилага се методът за колективно решаване на възникналите проблеми (учене чрез действие) чрез ежеседмични срещи на мениджърския екип и обсъждане на възможни решения. Стимулира се активното групово намиране на решения на проблемите, чрез коучинг и използване на техниката „5-те защо“.

Пазарна компонента на културата:

Предприети мерки за промяна – въвежда се тристепенен контрол на качеството на продукцията: 1) оператор; 2) отговорник контрол по качеството; 3) опаковка и експедиция. Благодарение на оптимизации, проведени в производствения процес се скъсява времето от

поръчка до експедиция от седем на пет дни, което допринася за увеличаване на поръчките от средните и ключовите клиенти.

Разглеждайки желаната и реалната култура на тези отдели може да се направи извода, че преобладават вътрешната насоченост и интеграция, в съчетание със стабилност и контрол. Предпочита се сигурността, доброто отношение и оценяване на добре свършената работа.

Търговски отдел

Йерархична срещу *адхократична* компонента на културата:

Предприети мерки за промяна – използвайки критериите от примера „какво означава – не означава“⁶ една промяна в организацията се дискутират и набелязват конкретни мерки като търсене на нови атрактивни ниши извън стандартните за бранша, но при запазване на поддържането и контрола на изпълнението на плана и бюджета. Поддържането на строга финансова дисциплина се съчетава с поемане на премерен финансов риск след обстоен анализ. С цел усъвършенстване се планират допълнителни теоретични обучения на търговския отдел за специфични нишови приложения на продуктите.

Кланова срещу *пазарна* компонента на културата:

Предприети мерки за промяна – за затвърждаване на установените вече добри взаимоотношения вътре (клановата компонента) и „навън“ (пазарната компонента) се предприемат следните действия: дава се относително по-висока свобода при вземането на индивидуални пазарни решения – ценова политика, комбинирано с повишаването на индивидуалните отговорности. Въвежда се фиксирана и плаваща част на работната заплата на тримесечна база, в зависимост от постигнатите индивидуални и фирмени резултати (оборот и печалба). Въвежда се и нов измерител „ефективност на продажбите“, отчитащ разходите за привличане на нови клиенти или повишаване/ намаляване на оборота при старите клиенти (измерващ „активната дистрибуция“).

Мениджмънт

Кланова и *пазарна* компонента на културата:

Предприети мерки за промяна – засилва се присъствието на мениджъра сред сътрудниците, овластяването и гласуването на доверие, без това да повлияе на високите изисквания за качество и срок на изпълнение. Сътрудниците се мотивират за работа в екип, но и се стимулират индивидуалните резултати.

Адхократична срещу *йерархична* компонента на културата:

Предприети мерки за промяна – създава се контролен съвет за обсъждане на въпроси, по които е необходимо поемане на определени рискове. Делегират се права и отговорности на средния мениджърски екип за решаването на ежедневни задачи и проблеми. Задават се цели, а не точно определени задачи и се стимулира колективното мислене и учене чрез действие.

През този период се реализират и някои оперативни мерки след анализ кои дейности могат да се прехвърлят към специализирани външни организации с цел аутсорсинг. Приема се предложението за външно обслужване на транспортната и охранителната дейност.

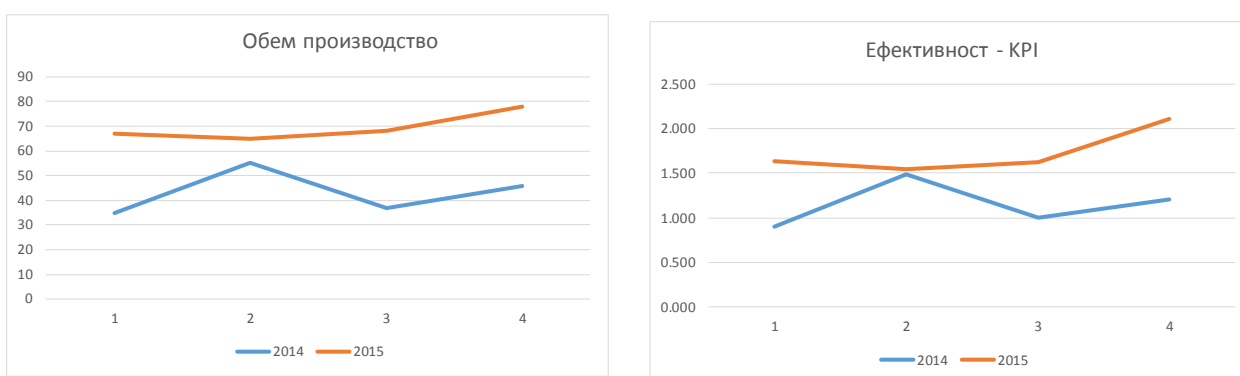
Друг ключов момент, до който се достига след обсъждане в групите е изграждането на нетърпимост към служителите, които не изпълняват своите задължения. Така се получава и предложение, дошло отдолу-нагоре за освобождаване на двама служители след многократно отправени забележки към качеството на произвежданите от тях продукти. Мнението на екипа съвпада с мнението на мениджмънта. Това е първата ясно изразена проява, показваща случващата се промяна.

Постигнати резултати

Екипът вече има обща цел, която трябва да постигне, обща визия къде трябва да отиде, открита, ясна комуникация и активна навременна обратна връзка. Реалната ситуация е анализирана и е създадено чувство за нужда от промяна, знае се как да се действа, какво да се прави и какво да не се прави. Изработен е план с желание и мотивация за промяна.

⁶ Камерън, К., Куин, Р. (2012) Диагностика и промяна на организационната култура. С., Класика и стил, с.118.

Достигнат е седмият етап от първоначалните стъпки или точка 12 от плана за действие. В продължение на малко повече от една година, благодарение на общите усилия на екипа и разбира се промените, настъпили в организационния климат, поведение и нагласи, т.е. артефактите, които се намират на повърхността на „айсберга“, но влияят и на по-дълбоките ценности и убеждения, изградени за много по-дълъг период от време, както и благодарение на обсъдените и внедрени нови ценности, норми на поведение и етика, настъпва видима промяна, както вътре в отношенията в организацията така и в отношението към външната среда. Тези промени довеждат до по-висока производителност и по-висока ефективност на производственото звено. На фиг. 6 са показани резултатите постигнати за първите четири месеца на 2014 спрямо същия период на 2015 г. Много добре се откроява ръстът на измерителя за ефективност на производствения процес, възприет в организацията като КРІ – килограма готова продукция на служител. Поставена е цел до края на първата половина на 2015 г. да се постигне коефициент близък до 2500 кг/сл., което е сравнително висок коефициент за бранша, имайки предвид високата конкуренция. Сравнен с аналогични организации в Групата това е над средно ниво.



Фиг. 6. Резултати на организацията в сравнителен план за 2014 и 2015 г.

Изводи и насоки

В продължение на една трудна година с помощта на „съмишленици“ ръководителят успява да изгради заедно с екипа нова визия за това как трябва да се работи, какви резултати се очакват и накъде ще се движи компанията в следващите няколко години. Някои от по-важните изводи са:

- Първоначалните оценки не винаги са най-добрите, без значение дали това е оценката на мениджър или служител. Успех е постигането на обща стратегия с консенсус.
- Съществено е всички да усетят належащата нужда от промяна на статуквото.
- Необходима е свободна и открита комуникация в малки групи, освободени от тежестта на страха и притеснението.
- Важно е да се докосне както видимата (поведение, нагласи, чувство за принадлежност към организацията), така и невидимата страна на „айсберга“ (изграждане на нови ценности, етика), които да формират ново виждане за ефективността, отношението към качеството и фирмен морал.
- Мениджърът трябва да изтъква целите на организацията и да стимулира изпълнителите при тяхното успешно постигане, като насърчава изоставащите.
- Всеки един трябва да се ангажира и да стане съпричастен към промяната, приемайки я и по-дълбоко в душата си.
- Постоянно обучение и усъвършенстване на персонала за постигане на по-високи резултати.
- За постигане на ефективна промяна е необходимо познаване на средата и екипа, в който се работи, както е и задължително изграждането на доверие.

Заклучение

Настоящата работа показва на практика предизвикването на промени в организационната култура на средна по големина фирма, чрез използване на адаптиран подход, основан на литературата и практиката. Периодът на внедряване зависи от много

фактори, но най-важният е готовността на организацията за промяна и справянето с вътрешната съпротива. Тази съпротива е характерна за почти всяка среднестатистическата българска малка или средна фирма. Основният фактор, от който зависи промяната е ЧОВЕКЪТ. Чрез достигане до неговите вътрешни потребности и ценностна система може да се промени и отношението му към неговата среда, в това число и организацията, в която работи. Ефектът от постигнатите наглед малки резултати се отразява експоненциално на резултатите на организацията. В много статии и публикации е описана връзката между организационната култура и ефективността. Описаният поход може да служи като практическа илюстрация за промяна на основни виждания и ценности в една организация, за повишаване на нейната ефективност и ориентация към съвършенство. Важно е също да се отбележи, че дори при сходни организации, културата не може да бъде копирана и приложена наготово, защото тя се формира от поведението на хората, работещи в нея.

Литература:

1. Камерън, К., Куин, Р. (2012) Диагностика и промяна на организационната култура. София, Класика и стил.
2. Карабельова, С. (2004) Управление и развитие на човешкия потенциал. София, Класика и стил.
3. Котър, Д., Коен, Д. (2003) Сърцето на промяната. София, Класика и стил.
4. Bremer, M. (2012) Organizational Culture Change. Kikker Groer, Zwolle, NL.
5. Covey, S. M. R. (2006) The Speed Of Trust. The One Thing That Changes Everything. Free Press.
6. www.ocai-online.com
7. www.organizationalculturechange.com
8. www.speedoftrust.com