

Организационно развитие на малък семеен бизнес чрез промени в организационната култура

**д-р Александър Венциславов Пожарлиев, Михаела Цветозарова
Ангелова, НБУ**

Organizational development of small family business through changes in its organizational culture

Alexander Pojarliev, PhD & Mihaela Angelova, NBU

Резюме:

Докладът представя опита на ръководител на малък семеен бизнес в предприемането на дейности за организационно развитие на своята фирма чрез промени в организационната култура. Използвана е методиката на Камерън и Куин (OCAI) за анализ на съществуващата и желана организационна култура. В рамките на феноменологичния подход, методологията на изследване в дейността и описание на казус се представят дейности за оценка, осъществяване на промени и интервенции, водещи към екипно и организационно развитие. Разглеждат се резултати и поуки от първоначалния етап на проекта. Демонстрира се приложимостта на OCAI в контекста на развитието на малък бизнес.

Ключови думи: организационна култура, организационно развитие, OCAI.

Summary:

The present study reveals the experience of the manager of a small family business in tackling activities in the organizational development of his company through the introduction of changes in its organizational culture. The methodology used is that of Cammeron and Quinn (OCAI) for analyzing current and desired organizational culture. Within the phenomenological approach, the methodology of action research and the description of the presented case evaluation activities, are implemented the changes and interventions that lead to team and organizational development. The results and the lessons acquired from the initial stage of the project are discussed. What is demonstrated is the applicability of OCAI in the context of the development of small businesses.

Key words: organizational culture, organizational development, OCAI.

Въведение

Настоящата работа проследява процес на предприемане на дейности за организационно развитие в рамките на малък семеен бизнес. Целта е да се подпомогне развитието на успешен, конкурентоспособен бизнес, стремящ се към организационно съвършенство в малка търговска фирма за дамска мода, разполагаща с два магазина в столицата и един електронен магазин.

Ръководителят на бизнеса осъществява управленска инициатива за развитие на организацията в рамките на своето обучение в магистърска програма Мениджмънт за организационно съвършенство на НБУ и работата си върху магистърска теза. Една от изследователските цели на работата е и да се провери доколко ефективно могат да бъдат прилагани в малка организация инструменти за оценка и подходи за развитие, обикновено използвани от по-големи организации.

Дейностите по развитие на организацията включват анализ на вътрешната и външна среда, маркетингово проучване и определяне на същинската и разширена услуга, определяне на мисията, визията, ценностите и принципите на организацията. Създаден е план за интегриране на промени в организационната култура, предприети са действия за реализиране на поставените цели и са създадени критерии за оценка на успеха от постигането им.

Работата по диагностика и промяна на организационната култура се основава на рамката на конкуриращи се ценности на Камерън и Куин и разработения от тях инструмент за диагностика на организационната култура OCAI (Камерън и Куин, 2012, с.43-47).

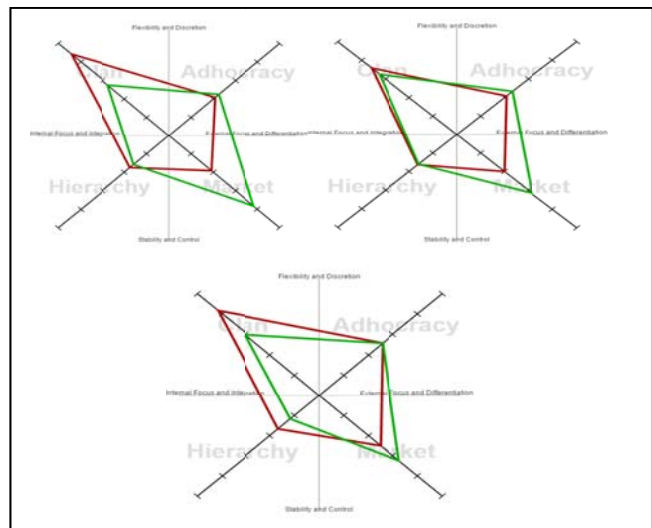
Предвид ограничения обем на доклада, тук ще бъдат разгледани само някои по-интересни продукти от дейността, илюстриращи първите стъпки от процеса, свързани с 1) постигане на съгласие за установената култура; 2) постигане на съгласие за желаната култура; 3) определяне на конкретните измерения на промените; 4) разработване на план за действие (Камерън и Куин, 2012, с.112).

Оценка на организационната култура

Задълбочаването на познанието за културата на семейния бизнес, нейните основополагащи ценности, разбирания, поведение и мотивация, е свързано с изграждане на възможно най-пълен образ на сегашното състояние. Личният състав на фирмата се състои от шест души. Оценките на шестте участници (ръководител, двама собственици и трима сътрудници) разкриват превес на клановия тип култура.



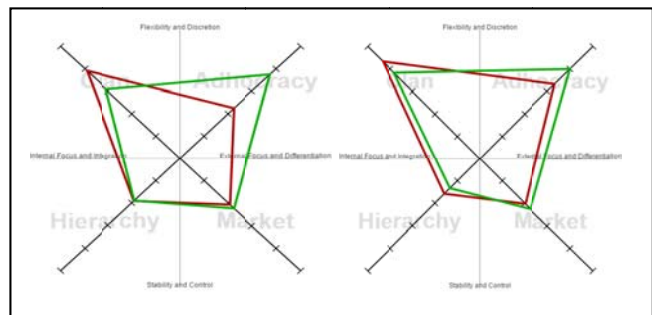
Фиг. 1: Оценки на ръководителя на организацията



Фиг.2: Оценки на сътрудниците

Легенда:

- реална култура
- желана култура



Фиг.3: Оценки на собствениците

Организацията е плоска, равнопоставеността между служители и ръководител спомага за изграждане на приятелска обстановка, в която всеки да се чувства свободен да споделя. Културата се гради върху екипност и съпричастност, наблюдава се постоянен стремеж към изграждане на доверие и лоялност. Текуществото на персонал е ниско и се поддържат дългосрочни взаимоотношения със служителите. Лоялността на екипа позволява на организацията да се чувства по-сигурна и устойчива на пазара и да търси нови посоки за развитие и разрастване на бизнеса.

Толерира се индивидуалният подход и усет към обслужване на клиентите. Във фирмата не съществуват разписани процеси за правилен начин на обслужване,

създадени са само правила, свързани с организационните дейности и взаимовръзки между двата обекта.

Служителите имат пълната свобода да изградят свой собствен подход на комуникация и отношение с потребителите. Целта е да се чувстват собственици на процеса и да се мотивират от постигнатите успехи. Критерий за добре свършената работа са доволните клиенти и личната удовлетвореност на служителя.

Някои от характеристиките на организационната култура могат да се определят и като недостатъци. Клановата култура насърчава сплотеността на екипа и го превръща в „семейство”, което в някои случаи пречи на откровеността. Единият от собствениците има емоционална бариера да посочва грешките на служителите, тъй като не иска да обиди никого от сътрудниците (т.нар. „култура на любезна изисканост” (Камерън и Куин, 2012). Ръководителят наблюдава склонност към премълчаване на някои грешки, което пречи на развитието на организацията. От гледна точка на пазарната култура слаба страна, която се забелязва в организацията е започналата наскоро вътрешна конкуренция между магазините. Служителите се опитват да я прикрият, но в разговорите често се чува: „А вие колко оборот имате? Е, ние имаме повече...”. Конкуренцията в умерени граници може да бъде градивна, но прави впечатление, че ако трябва да се вземат артикули от единия обект и да се занесат в другия, сътрудниците от първия започват да се дразнят и да се оплакват, че остават без стока и т.н.

Първоначалното очакване на ръководителя е за висока степен на съвпадение между оценките. Това е така по отношение на клановата и йерархичната култура. Собственици, ръководител и сътрудници отбелязват, че желаят по-ниска степен на кланова култура от реалната за момента. Това може да означава, че организацията желае да поддържа отношения на по-професионално ниво от сегашното и да преодолее високата емоционална ангажираност и неудобство при конфронтиране с проблемите. Развитието на фирмата води до осъзнаване на нуждата от промяна на първоначалната култура, с която организацията е поставила началото си.

Относно йерархичната култура, желаната и реалната почти се припокриват и оценките са относително ниски. Като бизнес от малък тип и имайки предвид естеството на работа, организацията за момента не се нуждае от йерархични взаимоотношения. Хората се чувстват равнопоставени помежду си, което спомага за по-висока лична ангажираност към процесите, ефективна и бърза комуникация и даване на обратна връзка.

Откриват се различия обаче във вижданията на сътрудниците, от една страна, и тези на ръководителя и собствениците, от друга, по отношение на адхократичната и пазарната култура. Оценките на ръководителя и на собствениците показват стремеж към по-високи нива на креативност и иновации, които не се покриват с реалните. На този етап ръководителят и собствениците работят с идеята за възползване от всяка възможност за развитие и нововъведение, които да дадат тласък на организацията за в бъдеще. Но в момента служителите са по-скоро „вестоносци” на действията, но не и носители на идеята. Ръководителят отчита, че не е внедрено иновативно мислене сред сътрудниците, което да спомага за изграждане на организационна култура, водеща към съвършенство.

Относно пазарната култура разликата в оценките, отбелязани от сътрудниците е изразено по-висока в полза на желаната. Това събужда притеснения у ръководителя, интерпретиращ оценките като очаквания на хората за по-изразена материална насоченост на организацията. Според него организацията трябва да има за цел да създава поле за изява на творчески дух и креативност, които да я отличават от конкурентите. От оценките на сътрудниците става ясно, че са склонни да възприемат

по-агресивен подход за конкурентоспособност, свързан с изпълняване на задълженията „тук и сега”, с фокус върху моментните резултати и в по-малка степен на бъдещите.

Развитието на организационната култура в желаната посока може да бъде катализирано от лидера като същевременно се стъпи на вече създадената основа от възприети от екипа ценности, традиции и убеждения. Ръководителят решава да провокира сътрудниците по време на работния процес чрез подход на създаване на трансформиращо преживяване, за да усетят проблема с конкуренцията,

Интервенция за създаване на трансформиращо преживяване

В първия работен ден на новата година ръководителят въвежда временна промяна в работния процес. Сътрудниците получават писмени инструкции като цел да постигнат определен висок оборот за една седмица. До този момент такива цели не са задавани, тъй като се смята, че подобен подход стресира и демотивира хората и ги подтиква да „постигат на всяка цена”. Поставената задача е почти невъзможна за постигане, тъй като става дума за първата работна седмица от януари, която е „слаба” за търговците. Сътрудниците са добре запознати със ситуацията, но ръководителят разчита, че състезателният дух ще се пробуди у тях и ще замъгли реалната им преценка. Водени от желание за победа, това ще ги накара да продават безкомпромисно и „на пълни обороти”.

Целта на интервенцията е да засили пазарната ориентация (култура), т. е. да се продава на всяка цена, гонейки крайната цел, игнорирайки основните принципи, възприети в организацията за отношение към клиента. По този начин се очаква да се повиши вътрешната конкуренция между обектите и да се създаде напрежение, което да провокира и типичните реакции, установени в рамките на клановата култура.

Резултати от интервенцията

Отначало сътрудниците са шокирани и първата реакция е да се обадят в другия магазин и да видят дали и там се е случило същото. Хората и от двата магазина смятат, че: „Е, няма как да стане! Невъзможно за постигане!”. Ръководителят говори със сътрудниците и от двата обекта и им казва, че вярва в способностите им и няма никакви съмнения, че ще изпълнят задачата. След няколко реплики те започват да се ентузиазират. Още в самото начало проявяват вътрешна конкуренция между обектите, подхвърляйки си хапливи реплики кой ще преизпълни целта, как ще „бие” другия магазин и т.н. Въпреки това през първия ден в първия магазин продължават да работят с приетото за правилно отношение към клиентите. Те не работят, за да продават на всяка цена. Но в края на деня, когато се провежда традиционният разговор между обектите „А вие на колко завършихте?”, нещата започват да приемат друг облик. Оказва се, че вторият магазин е изпълнил дневната минимална цел и това пробужда състезателния дух.

През следващите дни се наблюдава промяна в обслужването на клиентите, но тя не отговаря напълно на първоначалните очаквания. Сътрудниците имат желание да постигнат крайната цел, но сякаш изградените културни ценности ги спират да действат безкомпромисно. Прави впечатление фактът, че си позволяват да експериментират с агресивно обслужване само при нови потребители, но не и при редовните. Става ясно, че се водят от организационни принципи и ценности, които са приели за свои, те ценят и уважават лоялните потребители на организацията и не могат да си позволят различно отношение към тях.

При обслужването на новите клиенти се забелязва, че някои от тях се чувстват неудобно, поради настойчивото предлагане, намирайки различни оправдания, за да откажат любезно на настъпателните продавачи. Опитът в продажбите на подобен принцип, често водят не само до клиенти, които не се връщат повече, но и до връщане на закупени артикули. Към края на седмицата двама клиенти от първия обект и трима от втория искат да върнат закупената стока и да бъдат върнати парите. Двете случки са

в два последователни дни и ръководителят, оставайки страничен наблюдател отчита реакцията на служителите. Забелязва се, че те за кратко унинат и не разговарят, както обикновено, усеща се, че случките ги провокират да се чувстват неудовлетворени.

В края на седмицата като резултат са постигнати обороти, които не достигат крайната цел с 5% в единия и с 10% в другия обект.

Извличане на поуки от изпълнението на задачата

Ръководителят събира всички, за да обсъдят случилото се през изминалата седмица и да им обясни същността на „експеримента“. Срещата преминава успешно, лидерът получава обратна връзка от сътрудниците за това как са се чувствали по време на изпълнението на целта. Те споделят, че са се усещали по-напрегнати, тъй като са се старали да изпълнят задачата и да докажат способностите си пред собствениците и ръководителя. На въпрос дали е имало момент, в който са се почувствали неудовлетворени от свършената работа, или несигурни в способностите си, те описват ситуациите с върнатите артикули, както и случки с клиенти, в които са усетили, че потребителят не получава услугите, които е очаквал от тях, и си е тръгвал, без да закупи нищо.

Ръководителят обръща внимание на вътрешната конкуренция, питайки усеща ли се съревнование между обектите и ако да, повишило ли се е през разглежданата седмица. Сътрудниците отговарят, че не са осъзнавали, до този момент, че се конкурират помежду си. Споделят, че по време на изпълнение на седмичните цели са се интересували много повече какво се случва в другия магазин, отколкото да мислят за собствените си задължения.

Като извод от преживяното, споделят, че подобен начин на работа води до това, че се чувстват по-изморени в края на деня, не се чувстват пълноценни у дома и не могат да си свършат домашните задължения. Една сътрудничка споделя, че към края на седмицата се е чувствала толкова изнервена, че без причина се е скарала по телефона на колега от втория магазин. На финала на срещата е предложено всички заедно да извлекат поуките от преживяното и да ги разгледат от гледна точка на организационната култура. Ръководителят само спомага за достигане до изводите и насочва посоката на мислене, за очертаване на желаната култура, която да води към успех в бъдеще. Всички заедно започват да изграждат новите принципи, приети и осъзнати от всеки. Експериментът е емоционално наситен за сътрудниците, което е целта на ръководителя, споделящ разбирането, че чрез емоционално преживяване на определена ситуация, човек помни по-дълго случилото се и е по-ефективен в извличането на ползи, поуки и заключения.

Оценка на интервенцията

Ръководителят оценява интервенцията като рискова, тъй като много неща могат да се объркат. Например: да загуби доверието на служителите; да се разочароват потенциални и лоялни клиенти от лошо обслужване; служителите да се демотивират и т.н. В крайна сметка резултатите са по-успешни от очакваното. Експериментът изиграва своята трансформираща роля и сътрудниците осъзнават своите реакции, разбирайки, че поведението им, провокирано от определени цели, задачи и ценности се отразява на клиентите и на желанието им за покупка. Интервенцията повишава тяхната мотивация за работа през следващите седмици. Те предлагат идеи за развитие, предприемат нови дейности, комуникират помежду си, засягайки теми, свързани с промяна на фирмената култура. Енергията в организацията осезаемо се променя. Ръководителят отдава видимите изменения в поведението и на все още действащото влияние на интервенцията. Той осъзнава, че трябва да се възползва от повишената мотивация на служителите и да я поддържа, тъй като тя ще бъде „задвижващият лост“ за желаните организационни преобразувания.

Колективно взети решения и предприети действия след инициативата

Единодушно се решава да се постави началото на *срещи* в края на всяка седмица с продължителност един час в работно време, като всяка събота, магазините ще бъдат затваряни в 17:00 ч., вместо в 18:00 ч. Целите на срещите са: да се коментират дейностите, извършени през седмицата в полза на желаните културни промени, както и предстоящите процеси в същата насока; да се споделят идеи, мнения, препоръки, дори усещания и емоционални нагласи от процеса; всяка среща да има предварително избрана тема за разискване; всеки участник да подготви статия, случка, интригуващ пример, презентация и пр., която му е привлякла вниманието и смята, че има добавена стойност за процесите в организацията. Той трябва накратко да представи избраното и след това колективно да се дискутира.

Изготвен е правилник за комуникация между участниците като в него се включват пет основни правила за ефективност.

Ръководителят поема инициативата веднъж в месеца да представя на служителите мотивиращи филми, презентации, клипове, свързани с добри практики в чужди организации. Също така да изготвя поучителни игри, с цел сплотяване, мотивиране и повишаване на екипната ефективност.

Използване на допълнителни средства за оценка

Решава се всеки сътрудник, включително и собствениците, да направят оценка с няколко инструмента с цел да се вземат под внимание индивидуални характеристики, интереси и ценности, които да бъдат синхронизирани в общата идея за развитие и промяна. Инструментите включват: въпросник за определяне на ценностите по модела на Рокич (Rokeach, 1973, p. 27); скала за оценка на мотиватори и демотиватори; въпросник за оценка на благонадеждността (FranklinCovey, 2010, с.79-82); въпросник за групово оценка на норми за организационно поведение, ориентирано към създаване на култура за качество (Human Synergistics, 1993). Оценка се обсъждат последователно на седмичните срещи. Те очертават мотиватори и демотиватори в работата и към какво да се стреми и да избягва организацията. Инструментите способстват по-задълбоченото опознаване на хората в екипа и изграждането на споделени ценности и норми на поведение за поставяне на начало на желаната организационна промяна.

Седмичните срещи дават резултат и постепенно се забелязва по-висока мотивация и чувство за ангажираност към промяната. Срещите се реализират в продължение на 3 месеца, което дава ориентир за необходимото време, за да се осъществят малки, но осезаеми за екипа трансформации.

Прилагане на рамката за оценка и промяна на организационната култура

Постепенно се изгражда желаният културен профил на организацията, съгласуван с всички заинтересовани страни и интегриращ техните виждания (таблица 1).

Таблица 1: Културен профил на желаната организационна култура във фирмата.

КЛАНОВА КУЛТУРА:	АДХОКРАТИЧНА КУЛТУРА:
<p>Работна среда, в която всеки член се чувства част от колектив. Подкрепя се екипна ангажираност и отдаденост на процесите. Стимулира се даване на обратна връзка, изграждане на доверие, чрез отворена и честна комуникация и изповядване на общи ценности и норми на поведение.</p> <p>Управителите вярват в способностите на своите служители и им дават възможност да се докажат, чрез делегиране на повече права (овластяване).</p> <p>Ръководителят се интересува от персонала, от неговите нужди и интереси. Стреми се да въвлече и служителите при разрешаване на организационни промени. Лидерът насърчава останалите и ги напътства в правилната посока</p>	<p>Чрез овластяване на персонала да се подкрепи неговото креативно мислене. Всяка идея да се коментира с останалите от екипа и да се търси положителната ѝ реализация.</p> <p>Седмичните срещи да се превърнат в традиция. Те да са мястото, на което да се обменят креативни идеи и творчески инициативи, да се стимулира потенциалът и интересите на служителите, с цел индивидуално, колективно и организационно развитие. Да се учим от грешките си и да ги споделяме.</p> <p>Управителите да предизвикват възможностите на екипа, да го подкрепят в предприемането на инициативи, независимо от финалния резултат- така ще се извличат поуки.</p> <p>Ръководителят да подпомага развитие на</p>

<p>на развитие.</p> <p>Всеки клиент е ценен за организацията и трябва екипът да се отнася към него с нужното уважение, да откликва на неговите очаквания и търсения.</p>	<p>иновативно мислене сред участниците и да бъде „агент на промяната“. Той притежава ориентирано към бъдещето мислене, с което помага на служителите да се насочат към правилната инициатива.</p>
<p>ИЕРАРХИЧНА КУЛТУРА:</p> <p>Служителите трябва да дават обратна връзка при изпълнение на своите задачи. Оценява се стабилността във взаимоотношенията и сигурността на работното място.</p> <p>Организацията има няколко основни правила, които не ограничават свободата на действие на персонала, а само подпомагат работния процес.</p> <p>Управителите планират по-прецизно предприемане на бъдещи действия и следят за надеждност и стабилност на дългосрочните задачи.</p> <p>Ръководителят следи за правилното реализиране на процеси. Притежава „поглед към детайла“ и се стреми да поддържа стабилност в организацията.</p> <p>Клиентите търсят надеждност и сигурност в предлагания продукт.</p>	<p>ПАЗАРНА КУЛТУРА:</p> <p>Организацията е умерено ориентирана към резултати. Тя поддържа средно за възприетията на екипа ниво на пазарна култура.</p> <p>Служителите не продават на всяка цена, а се стремят да продават качество на потребителите. Персоналът работи като екип и поддържа колективен състезателен дух, насочен към външната среда.</p> <p>Управителите намират по-качествени продукти и услуги за своите клиенти. Търсят нови ниши за развитие на организацията, предлагащи конкурентно предимство.</p> <p>Ръководителят следи ежедневните продажби, отношение на служител към клиент. Той търси обратна връзка от всички заинтересовани страни за качеството на предлаганите стоки и услуги.</p> <p>Клиентите търсят качество на ниски цени. Желят високо обслужване и добро отношение, отговарящо на техните стандарти и очаквания. Потребителите търсят обвързване с организацията.</p>

Изграждането на профила на желаната култура помага на екипа да изрази очакванията си от бъдещето организационно развитие. В представената таблица са интегрирани възприетите екипни ценности, норми на поведение, мотиватори/демотиватори в работната среда и желаното организационно поведение. С помощта на профила и специфичните характеристики на културите се въвеждат основни задължения на сътрудници, собственици и ръководител. Те са представени с прости изречения, за да може всеки от участниците да ги разбира, споделя и да намира своите лични разбирания в тях. Чрез работата върху културния профил е изведен и списък с основните ценности, определящи същността на организацията.

Следвайки методологията на Камерън и Куин, е съставен анализ на желаната организационна култура по критериите „означава – не означава“ (таблица 2).

Таблица 2: Анализ на желаната култура по критериите „означава – не означава“.

<p>Отслабване на кланова култура означава:</p> <p>Свобода на действие на колектива.</p> <p>Сътрудничество и екипна ангажираност.</p> <p>Ефективно общуване и даване на обратна връзка.</p> <p>Учене от грешките и колективно разрешаване на организационни проблеми.</p> <p>Уважение към всеки клиент.</p> <p>Отслабване на клановата култура не означава:</p> <p>Култура на „любезна изисканост“.</p> <p>Фриволност и предприемане на инициативи без знанието на управители и ръководител.</p> <p>Премълчаване на грешките и толериране на посредствеността.</p> <p>Клиентите да прекрочват границата на добронамереното отношение, да не злоупотребяват с отзивчивостта на служителите.</p>	<p>Засилване на адхократичната култура означава:</p> <p>По-висока инициативност от страна на служителите.</p> <p>Подкрепяне и предизвикване на креативно мислене, творческо дръзновение и мотивираност.</p> <p>Развиване на индивидуална, колективна и организационна промяна. Учене от грешките.</p> <p>Засилване на адхократичната култура не означава:</p> <p>Поемане на безразсъден риск.</p> <p>Мислене само за личните потребности.</p> <p>Повтаряне на едни и същи грешки.</p> <p>Недообмисляне на креативните идеи, водещи към непредвиден риск.</p> <p>Излишно надхвърляне на възможностите на организацията за момента.</p>
<p>Поддържане на йерархичната култура означава:</p>	<p>Поддържане на пазарната култура означава:</p> <p>Креативно търсене на нови ниши за</p>

<p>Стабилни взаимоотношения. Надеждност в процесите. Елиминирани на повтарящи се действия. Клиентите да виждат надеждност и сигурност в услугите ни. Организационни правила, подпомагащи овластенения персонал.</p> <p>Поддържане на йерархичната култура не означава:</p> <p>Липса на контрол върху процесите. Немарливост при изпълнение на задачите. Продажба на всяка цена. Липса на инициативност към промени.</p>	<p>организационно развитие. Конкурентоспособност на екипа, насочена към външната среда. Качество над количество. Постигане на цели.</p> <p>Поддържане на пазарната култура не означава:</p> <p>Вътрешна конкуренция. Пренебрегване на желанията на клиентите. Подбиване на цените. По-ниско качество на крайния продукт и услуга.</p>
--	--

Чрез изготвянето на анализа, екипът очертава граници и параметри, в които ще работи организацията, за да реализира желаната промяна. След обсъждането на установените различия е постигнат консенсус. „Рамкирането“ спомага да се определят ролите на всеки от екипа и да се постигне екипно разбиране на различните културни практики и техните граници на приложение.

Идеите за развитие се интегрират в стратегически план за действие във фирмата, представен отново по примера на модела за промяна на организационна култура на Камерън и Куин (таблица 3). Той предоставя възможност за изграждане на визия за бъдещето на бизнеса. Насоките за действие са разпределят в три категории: „Върху какво да наблегнем?“, „Какво да започнем?“ и „Какво да преустановим?“, като екипът има възможността да очертае следващи етапи и да определи цели, водещи към промяна на организационната култура.

Таблица 3: Стратегически план за действие за промяна на организационната култура.

<p>КЛАНОВА КУЛТУРА:</p> <p><u>Върху какво да наблегнем?</u></p> <p>-Екипна ангажираност и подкрепа на всеки външен и вътрешен клиент на организацията. -Отпразнуване на всяка победа, независимо от нейната величина и стойност. -Ежеседмични срещи за екипа.</p> <p><u>Какво да започнем?</u></p> <p>-Тиймбилдинг – изваждане на екипа от ежедневните рутинни дейности, от зоната на комфорт, за да се стимулира взаимното доверие, мотивация и проява на креативно мислене. -Провеждане на „траурни церемонии“ за всеки преодолява лош навик, дейност, старо убеждение.</p> <p><u>Какво да преустановим?</u></p> <p>-Отслабване на контрола на ръководителя над служителите (овластяване на екипа). -Преразпределяне на дейностите между всички заинтересовани страни с цел подобряване на ефективността, намаляване на времето за изпълнение на определена задача, елиминирани на повтарящи се дейности.</p>	<p>АДХОКРАТИЧНА КУЛТУРА:</p> <p><u>Върху какво да наблегнем?</u></p> <p>-Поддържане на мотивацията и желанието за промяна. -Изобразяване на постигнатите успехи (използване на символни способности за визуализация) на бъдещи стремежи като пример за развитие на организацията. -Предоставяне на полезна информация за лично и екипно развитие (обучение).</p> <p><u>Какво да започнем?</u></p> <p>-Разработване на идеи от всеки служител, изготвянето им в проект и предоставяне на възможност от организацията най-добрите от тях да бъдат финансирани и реализирани, спрямо ползата им за фирмено усъвършенстване. -Насърчаване на рефлексия. Всеки от екипа ще споделя с колегите си преживявания, емоции, идеи от изминалата седмица.</p> <p><u>Какво да преустановим?</u></p> <p>-Да се промени погледът на сътрудниците към интегриране на новости. Мисленето им да се насочено към търсене на възможности за подобрения и иновации. -Ръководителят и собствениците да бъдат пример за своя персонал, да насърчават приемането на предизвикателства.</p>
<p>ЙЕРАРХИЧНА КУЛТУРА:</p> <p><u>Върху какво да наблегнем?</u></p> <p>-Стабилна организационна структура,</p>	<p>ПАЗАРНА КУЛТУРА:</p> <p><u>Върху какво да наблегнем?</u></p> <p>-Да се използва организационната култура в</p>

<p>осигуряваща основа за бъдещи промени. -По-висока съсредоточеност върху процесите. Всеки член на екипа да се чувства ангажиран и отговорен към качествено изпълнение на предприятиите от него дейности. <u>Какво да започнем?</u> -Определяне на критерии за измерване на успехите по пътя към промяната. -Установяване на времеви диапазон за всеки етап от промяната, чрез инструменти за контрол и отговорност. -Отчетност на изпълнените дейности и последващ контрол. <u>Какво да преустановим?</u> -По-открита комуникация в екипа.</p>	<p>маркетинговата стратегия на фирмата. -Увеличаване на клиентите и отговаряне на желанията и нуждите им. <u>Какво да започнем?</u> -Инвестиране в нови продукти и услуги. -Създаване на „Общество Trend Vision“- в него ще бъдат интегрирани клиенти, служители, собственици, мениджър, дизайнери, доставчици. Заедно ще изграждат и участват в мероприятия, ще отправят послания към обществото, взаимно ще си доставят приятни емоции. <u>Какво да преустановим?</u> -Подобрение качеството на сегашните продукти и услуги, предлагани от организацията.</p>
--	---

Заклучение

Докладът очертава началния етап и поставянето на основите за изграждане на ново мислене и култура на фирмата. Някои от по-важните поуки са, че първоначалните възприятия на ръководител и собственици за реална и желана култура могат да се разминават с тези на сътрудниците, но с помощта на добре проектиран процес може да се изгради обща визия за фирмени промени. Важно е всеки член на организацията да усеща, че е ценен, уважаван и е част от управленските процеси. Мотивацията на персонала трябва да се поддържа и развива, за да се създадат предпоставки за по-висока продуктивност. Основните характеристики на ръководителя като агент на промяната включват отдаване, пълна ангажираност, проявяване на разбиране към околните и постоянство в процеса. Това е свързано с отделяне на повече време. Необходими са задълбочени познания за спецификите на организацията, нейната структура и самите сътрудници и техните нужди, за да се намери правилен подход за запалване искрата на промяната у всеки от екипа. Независимо какви трансформации желае да внедри компанията, те трябва да бъдат съгласувани с всички заинтересованите страни. Промяната на вече създадена организационна култура е добре да започне от „сърцевината“, от „невидимата част на айсберга“, а именно: определяне на ценности, мотивация, норми на поведение, благонадеждност. Служителите трябва да бъдат въведени поетапно в настъпващите трансформационни процеси и да не усещат промяната като заплаха и задължение, а като възможност за развитие на личността, част от екипа на организация, мислеща за общите интереси и нужди. Рамката за диагностициране и промяна на организационната култура на Камерън и Куин, съчетана с подходящи инструменти за оценка на ценностни ориентации, мотивация и норми на поведение може да бъде прилагана ефективно в малка организация за развитие на екипната работа.

Литература:

Илиева, Сн. (2006) Организационно развитие. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.

Камерън, К., Куин, Р. (2012) Диагностика и промяна на организационната култура. София: Класика и Стил.

Карабелъова, С. (2004) Управление и развитие на човешкия капитал. София: Класика и Стил.

FranklinCovey Bulgaria (2010) Лидерство. Договор и основи. София.

Human Synergistics International (1993) Envisioning a Culture for Quality. Plymouth.

Rokeach, M. (1973) The Nature of Human Values. New York: The Free Press.