



Нов Български Университет

Управление на бизнеса и предприемачество ДО

Дипломна работа

Тема:

“Изследване на организационна култура като инструмент за развитие на организациите от технологичния сектор в Р България”

Студент:

Маргарита Маргаритова Стоилова, F92094

Научен ръководител:

доц. д-р Кирил Радев

София, 2022г.

Съдържание

Съдържание	1
Увод	5
Методологии и анализи в текущата работа:	7
Списък на използвани съкращения	8
Глава I. Теоретичен анализ	9
1. Организационна култура	9
1.1. Какво е организация?	9
1.2. Какво е организационна култура?	11
1.3. Защо организационната култура е важна?	12
1.4. Какви са първичните механизми на организационната култура?	13
1.5. Какви са вторичните механизми на организационната култура?	16
1.6. Котър и Хескет	18
2. Устройство на организационната култура	20
2.1. Видове организационна култура	20
2.1.1. Адхократична култура	21
2.1.2. Кланова култура	21
2.1.3. Йерархична култура	21
2.1.4. Пазарно-ориентирана култура	22
2.2. Как изграждаме организационна култура?	22
2.2.1. Адхократична култура	22
2.2.2. Кланова култура	23
2.2.3. Йерархична култура	24
2.2.4. Пазарно ориентирана култура	26
3. Общото между организационната култура и организационната структура	27
4. Организационна структура	29
4.1. Какво е организационна структура?	29
4.2. Основни параметри на организационната структура	30
4.2.1. Централизирана организационна структура	31
4.2.2. Децентрализирана организационна структура	31
4.3. Видове организационна структура	32

4.3.1.	Функционална структура	32
4.3.2.	Дивизионна структура	33
4.3.3.	Плоска структура	34
4.3.4.	Матрична структура	35
Глава II.	Изследване на организационните модели и начини на управление	38
1.	Изследване на организационните модели и начини на управление в международни компании	38
1.1.	Корпоративна среда - функционална - Apple	38
1.2.	Корпоративна среда - дивизионна - Microsoft	43
1.3.	Корпоративна среда - матрична - Google	45
2.	Изследване на организационните модели и начини на управление в български компании	49
2.1.	Корпоративна среда - функционална - Vivacom	49
2.2.	Корпоративна среда - дивизионна - Телелинк	51
2.3.	Корпоративна среда - матрична - Gameloft (България)	52
Глава III.	Инструменти за изследване на компаниите	55
1.	SWOT анализ	55
2.	Четири основни критични фактори за успех	56
3.	Петте сили на Майкъл Портър	57
4.	Верига на стойността	60
5.	Модел 7S на Маккинзи	61
Глава IV.	Препоръки за подобряване на организационните модели и начини на управление	63
1.	Основни параметри на успешния бизнес	63
1.1.	Визия и мисия	63
1.2.	Шестте ключови елемента	64
1.3.	Компонентът “Визия”	66
1.4.	Изграждане на успешни лидери	67
2.	Трудности и препоръки за справянето им	71
2.1.	Разминаване на структура и култура	71
2.2.	Структурата не се развива, с развитието на организациите	72
2.3.	Без стриктна разделеност на дейностите	72
2.4.	Който носи отговорностите, той взема решенията	72
2.5.	Създаване на конфликтни позиции	73

2.6. Разминаване между управленското решение и имплементацията	74
2.7. Придобиването на компании и неуспешното им сливане	74
Заклучение	76
Използвана литература	79

Фигура 1	Еволюция на организационната структура.....	10
Фигура 2	Повишена продуктивност при добра култура	12
Фигура 3	5-те сили на Майкъл Портър.....	15
Фигура 4	Пирамидата на Маслоу	16
Фигура 5	Зависимости на организационната култура според Котър и Хескет	18
Фигура 6	Организационен модел на Робърт Куин и Ким Камерън	20
Фигура 7	Централизирана и децентрализирана организационна структура.....	32
Фигура 8	Функционална структура.....	33
Фигура 9	Дивизионна структура	34
Фигура 10	Плоска организационна структура	35
Фигура 11	Матрична организационна структура	37
Фигура 12	Организационната структурата на Apple	39
Фигура 13	Организационна структура Microsoft.....	44
Фигура 14	Резултати на Microsoft	45
Фигура 15	Организационна култура - Google	47
Фигура 16	Организационна структура на Vivacom	49
Фигура 17	Матрица на приоритизация	51
Фигура 18	SWOT анализ	56
Фигура 19	3-те стратегии за конкурентност на Майкъл Портър	57
Фигура 20	Петте сили на Майкъл Портър.....	58
Фигура 21	Верига на стойността	60
Фигура 22	7S Модела на Маккинзи	62
Фигура 23	Мисия срещу визия	63
Фигура 24	Умно поставени цели	65
Фигура 25	Глобално лидерство	69
Фигура 26	Аспектите на межкултурните взаимоотношения.....	70
Фигура 27	Основни качества на глобалните лидери	71

Увод

Технологичната индустрия и в частност сферата на информационните технологии е млад сектор както в България, така и в глобален мащаб. Освен млад, той е и изключително бързо проспериращ и развиващ се. Това освен плюсове, създава и много предизвикателства с които професионалистите в сферата трябва да се справят. Високото търсене и нуждата от висококвалифициран персонал постави на първо място развитието на технологични умения и непрестанното изучаване на иновативни технологии. От бързата промяна в мащаба на бройката служители, дойде и затруднението от липсата на структура и организация. В един момент, компаниите започнаха да разбират, че им е нужна йерархия и някой който да формира усилията на хората им. Много служители от позицията си на опитни инженери, биват повишавани в мениджъри.

В настоящата дипломна работа, ще бъде разгледана проблема в изграждането на ефективна организационна култура и структура в една бързо развиващата се индустрия, а именно тази на информационните технологии. Всяка индустрия в различните страни има своите особености, заради чисто културните различия на служителите си - това което работи в САЩ, има голяма възможност да не работи в България и обратното. Компаниите тук минават през много етапи на развитие в това да открият кой е най-добре работещия за тях модел. Не всяка йерархия е подходяща, както и не във всяка компания мениджърите имат еднакви отговорности, но аспекти като стратегическото планиране придружават всяка една успешна компания. Има и компании, които не успяват да анализират и да остановят какви са проблемите в тяхната структура и единствено забелязват незадоволяващи резултати в представянето. Всяка компания се цели и желае да постигне възможно най-високо конкурентно ниво и да предостави най-добрите продукти на клиентите си, за това е важно да се вземе предвид, че при ИТ сферата един от основните активи и движеща сила към постигането на тези цели са хората и за да могат те успешно да извършват своята дейност като екип е нужна добра организация. За тази цел, ще бъде направена оценка на това какви са често срещаните и масови проблеми и какви са трудностите пред компаниите, за да ги видят и разрешат.

Актуалност на темата: Света е такъв какъвто го познаваме в момента, заради технологичният напредък който сме успели да постигнем. През изминалите близо 3 години видяхме, че цялото ни ежедневие премина в дигитална форма и без тази възможност много от дейностите ни щяха

да спрат. За да може тази индустрия да поддържа този темп на развитие и да върви нагоре е важно да се идентифицират какви проблеми биха я възпрепятствали и те да се превъзмогнат.

Обект на изследване: В настоящата курсова работа, ще бъдат разгледани три международни ИТ компании, както и три български и ще се направи анализ на тяхната организационна култура и структура и как тя би могла да се подобри.

Основната цел на бакалавърската теза е да установи резултатите от кои инструменти за анализ на една компания, могат да се използват, за да се установят проблеми в структурата и да дадат по-ясна насока каква култура и структура, трябва да се създадат в нея.

Във връзка с постигането на тази цел са поставени следните научно-изследователски задачи:

- **Задача първа:** Теоретичен анализ на организационната култура, нейните видове и начини за изграждане, както и анализ на организационната структура, нейните видове и начини на изграждане;
- **Задача втора:** Изследване на организационните модели и начини на управление;
- **Задача трета:** Инструменти за изследване на компаниите;
- **Задача четвърта:** Препоръки за подобряване на организационните модели и начини на управление.

Методологии и анализи в текущата работа:

- Първични и вторични механизми на организационна култура;
- Зависимости на организационната култура според Котър и Хескет;
- Анализ на видовете организационна култура;
- SWOT анализ;
- Пирамидата с човешките потребности на Маслоу;
- Организационен модел на Робърт Куин и Ким Камерън
- Четирите основни критични фактора за успех/PEST анализ;
- Анализ по 5-те сили на Майкъл Портър;
- 3-те стратегии за конкурентност на Майкъл Портър;
- Верига на стойността;
- Модел 7S на Маккинзи;
- Анализи на базата на лични наблюдения и опит;
- Други.

Списък на използвани съкращения

- CEO - Chief Executive Officer (англ.) – Главен изпълнителен директор;
- CTO – Chief Technical Office (англ.) – Главен технически директор;
- GM – General Manager (англ.) – Управител;
- САЩ – Съединените американски щати;
- ISO - International Organization for Standardization (англ.) – Международна организация по стандартизация;
- KPI – Key Performance Indicator (англ.) - Ключови показатели за ефективност;
- HR – Human resources (англ.) – Човешки ресурси;
- SWOT – Strengths, Weakness, Opportunities, Threats (англ.) – Плюсове, минуси, възможности, заплахи;
- AI - Artificial Intelligence (англ.) – Изкуствен интелект;
- R&D – Research & Development (англ.) – Развойна дейност.

Глава I. Теоретичен анализ

1. Организационна култура

1.1. Какво е организация?

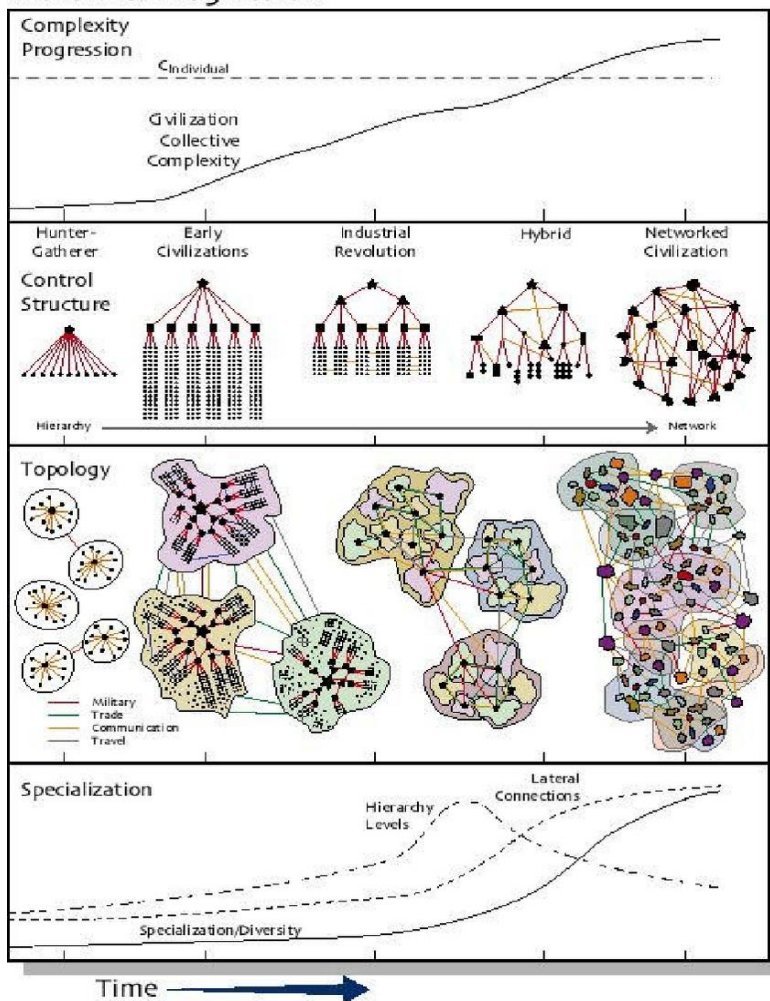
Най-общо организацията е група от хора, които работят заедно и се стремят към постигането на общи цели.

През човешката история, работата и всеобщото оцеляване са изисквали организация. Риболова, събирателството, грижите за малките и много други дейности са изисквали кооперация между всички членове на групата. Освен организация при извършването на самите дейности се е изисквало и управление на ресурсите, като например разпределянето на храната. Нужен е бил лидер, който да направлява и ръководи племето. Семейството е била най-малката организационна единица, след това е било племето, така са се формирали и първите управленски йерархии. Били са открити кости на големи животни, датиращи от горния палеолит, които са били убити от ловци. Това показва висока степен на организация и координация още от най-ранните стадии на човешкият вид.

За да може да се улесни организацията и управлението на тези все по-големи и гъсто населени общности, хората започнали да създават социална инфраструктура: политически, икономически и религиозни организации, които са създали нови социални йерархии. В тези йерархии са били обусловени хора, изпълняващи специализирани роли, като водачи, фермери, занаятчии, търговци, търговци и духовни водачи. Със засилването на търговията, нараснали и конфликтите с външни цивилизации и така градовете започнали да се нуждаят от владетели, политици, дипломати и армии.

С цел да се улесни сътрудничеството между тези много и различни класи и да се организират голям брой хора да работят заедно за изграждането на мащабни и големи проекти, като например напоителни системи, са били нужни добри лидери, които да могат да ръководят и организират хората.

Historical Progression



Фигура 1 Еволюция на организационната структура

Източник: 1 www.researchgate.net

През годините заедно с човешката раса, така и организационните структури са еволюирали. Днес сме свидетели на много различни по вид и мащаб организации, които са създавани с идеята за постигане на все по-голяма обща цел.

Извод 1: Още от зараждането на човешкия вид е остановено, че за да могат хората да постигат повече и по-мащабни проекти е нужно да се обединяват. Освен да се обединят, е нужно тази човешка маса да бъде насочена в правилната посока – от което се е остановила нуждата от лидери.

1.2. Какво е организационна култура?

Добрата организационна култура е ключът към развитието на качествата, необходими за успеха на всеки бизнес.

Организационната култура е сбор от ценности, начин на мислене и общоприети практики, които ръководят и формират действията на всички членове на компанията. Можете да наблюдавате фирмената култура в действие, когато видите как борда на директорите реагират в кризисни ситуации, с каква нагласа е един екип към новите изисквания на клиентите или как мениджър дава обратна връзка и коригира служител, който е сгрешил.

Голям брой е процента на служители, цели 77%, които взимат предвид културата на компанията преди да кандидатстват за нея, а почти половината служители биха напуснали за по-малко платена работа, но ако отсрещната компания има по-добра култура.

Културата е съставена от последователни, потваряеми модели на поведение в организациите. Аристотел е казал: „Ние сме това, което многократно правим“.

Този възглед издига повтарящото се поведение или така наречените навици като ядро на културата и намалява акцента върху това, което хората чувстват, мислят или вярват. Това показва, че дори някой да има най-добрите намерение и наклонности, ако е поставен в лоша среда, където всички около него повтарят едни и същи лоши процеси, този човек има огромен шанс да ги освои. По този начин, не само компанията ще изпусне възможността да обогати своята култура от мисленето и визиите на този нов човек, а и ще съсипе един професионалист.

Ролф Винклер от The Wall Street Journal е стигнал до следния извод спрямо организационната култура и структура:

„Прекомерно опростяване на ситуацията е, ако в големите организации се приеме, че има само една култура и е рисковано за новите лидери да игнорират субкултурите.“

Културата на една организация никога не е монолитна композиция. Има много фактори, които водят до разлики дори между културата на отделните бизнес структури (напр. техници срещу маркетинг). Това се дължи на различната натовареност на хората, различните процеси, както и на различните интереси. Тук идва важноста на визията и мисията на компанията, около които

трябва да се гради културата, да бъдат успешно предадени от най-високите нива на организацията, през мениджмънта до хората.

Извод 2: Културата е основополагащ елемент в една организация. Тя е съвкупност от много на брой фактори, което я прави трудна за изграждане и поддържане, но в същото време е важна, за да може да се изгради успешен и проспериращ бизнес.

1.3. Защо организационната култура е важна?

Хората имат нуждата да се чувстват част от нещо и то от нещо по-голямо и успешно от тях. Силното чувство за корпоративна култура изгражда силна предпоставка, че всеки отделен служител, ще се чувства част от нея.

Добрата фирмената култура може да подобри лоялността, която персоналът изпитва към компанията, за която работи. Това ще ги мотивира да работят по-усърдно за компанията, което увеличава производителността и прави компанията едно по-добро място за работа.



Фигура 2 Повишена продуктивност при добра култура

Източник: [2 cultureevolution.com](http://2cultureevolution.com)

Организационната култура е едновременно идентичността и имиджа на компанията, това определя как служителите, клиентите, а и всички хора като цяло, биха гледали на дадената фирма. Начинът по който се управлява бизнеса, менажира се работния процес и си взаимодействат екипите допринасят към опита, който даден човек има с дадена компания.

Един от най-големите плюсове на силната организационна култура е че тя има силата да превърне служителите в последователи и поддръжници на компанията.

Успешната организационна култура обединява хората в компанията и ги поддържа в съответствие. Когато има ясна културата, това може да събере различни перспективи с обща цел.

Извод 3: Организационната култура, сплотява хората и дава основния начин на мислене в компанията.

1.4. Какви са първичните механизми на организационната култура?

Първичните механизми са:

- Определяне на приоритети и ключови дейности;
- Механизми за поощрения и наказания;
- Създаване на образци за подражание;
- Стратегии за разрешаване на критични и кризисни ситуации;
- Политика за подбор, развитие и уволнение на хора.

Определяне на приоритети и ключови дейности

Важно е да се поставят цели, това мотивира хората и ги тласка напред. Целите е хубаво да бъдат:

- Измерими - можем да определим дали сме изпълнили дадена цел, само ако можем да я съпоставим спрямо някакъв критерий;
- Да се постави краен срок - добре е целите да бъдат за период, за да можем да отчетем начална и крайна стойност;
- Специфични - не трябва целите да бъдат прекалено общи, защото това не носи конкретика и ги прави трудни за разбиране и изпълнение.

Механизми за поощрения и наказания

Има различни способи за мотивация на служители - едните са чрез поощрение, други чрез наказание. Вида на организационната култура пряко определя метода. Например при персонал фокусиран на продажбите, една възможност е да има фиксирана ставка от 20% и при достигане на целите да има бонус от 10%, другата възможност е фиксирана ставка от 30% и при недостигане на целите да има наказание от 10%.

Има много изследвания по въпроса, но едно от нещата, което е факт е че ако човек се чувства ощетен, дори и това да не е факт, неговата мотивация и лоялност към компанията ще спаднат. Не само това - той ще търси възмездие за това което смята, че му се дължи, което би довело до негативи както за служителя, така и за компанията.

Създаване на образци за подражание

Образците за подражание са важни, защото хората имат нужда да вярват в някой по-голям. Това може да се случи чрез издигане на лидер или мениджър, който да цели да отговаря на следните критерии:

- Изгражда и поддържа доверието;
- Води и вдъхновява;
- Подкрепя и помага;
- Постатя общото над себе си.

Стратегии за разрешаване на критични и кризисни ситуации

Във всяка компания и всеки бизнес се случва да има трудни периоди. Непредвидени събития се случват и 2020 година беше един добър пример за това. Важно е компанията да има план как би реагирала на подобни ситуации. За да се случи по-лесно това може да бъдат разгледани 5-те сили на Майкъл Портър:



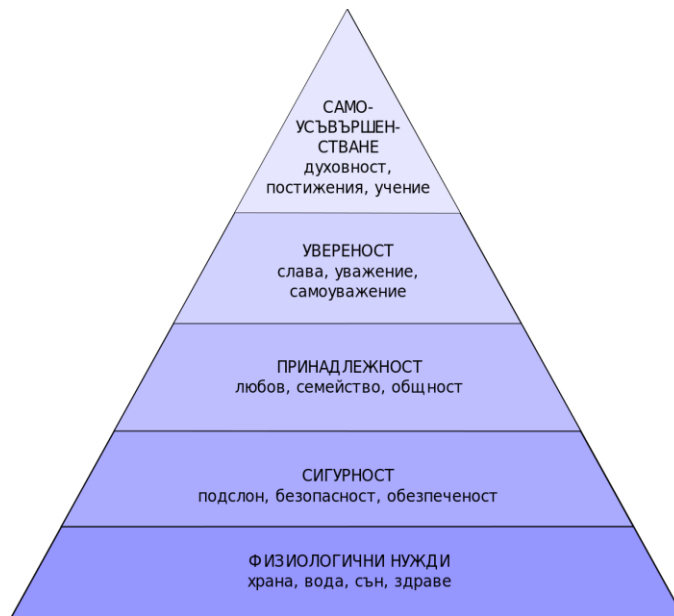
Фигура 3 5-те сили на Майкъл Портър

Източник: 3 www.researchgate.net

Политика за подбор, развитие и уволнение на хора

На всяка една компания са и нужни хора. Добре е да има ясен процес и прозрачност при подбора на хора. Всеки потенциален служител, не трябва да бъде оценяван само по професионалните си качества, а и до каква степен отговаря на организационната култура, защото е важно хората да се сработват.

Развитието е една от основополагащите човешки нужди:



Фигура 4 Пирамидата на Маслоу

Източник: [4 wikimedia.org](http://4.wikimedia.org)

За да се чувства добре човек в дадена организация и за да продължава да бъде постига високи резултати, той трябва да научава нови неща и да чувства промяна за по-добро. Чувството за безизходност и ограниченост, при липса на възможности за развитие би създадо един немотивиран и ниско производителен човек.

Има и моменти в които дадена компания и служител са достигнали етап в който не се сработват и очакванията от едната или от другата страна се различават. Тогава е добре компанията да има ясна политика как се разделя със служителите, които вече не отговарят на нейната организационна култура.

Извод 4: Първичните механизми включват – определянето на приоритети, механизмите за поощрение и наказание, създаване на образци за подражание, стратегии за справяне в конфликтни ситуации и политиките за подбор и развитие. Тези механизми дават фундамента, върху който трябва да се съставят основните процеси в компанията, така че те да поставят началото на организационната култура.

1.5. Какви са вторичните механизми на организационната култура?

Вторични механизми на организационна култура:

- Структурна композиция на компанията;
- Изграждане на системи и принципи на дейност;
- Хармонизиране на вътрешния организационен дизайн със сграден фонд и околна среда;
- Истории, разкази и митове;
- Официална документация на компанията.

Структурна композиция на компанията

Важно е компанията да има ясно изградена структурност, било то - функционална, продуктова или друг вид. Това изгражда по-ясни канали за комуникация, което улеснява работата на служителите. Прави също така по-лесно вземането на решения, поради прозрачност в отговорностите и улеснява делегирането на задачи.

Изграждане на системи и принципи на дейност

За стандартните дейности, които са многократно извършвани в компанията е добре да има изградени политики, които да са разбираеми за всички служители. Това спестява време и дава възможност на служителите да фокусират вниманието си в разрешаване на нестандартни проблеми и кризисни ситуации.

Хармонизиране на вътрешния организационен дизайн със сграден фонд и околна среда

Важно е визията на компанията да пасва с имиджа който тя опитва да изгради. Ако държи да се представя за модерна, иновативна и бързо развиваща се компания, не би било подходящо да се намира в стара и потискаща сграда.

Истории, разкази и митове

Като деца сме свикнали да ни четат приказки - там в повечето случаи има добър и лош и винаги има някаква поука. Чрез приказките ние учим децата за нещата от света и те си изграждат някаква представа. Това е важно да се случва и при организация и служител. Историите които компанията разказва изграждат представата за нея у хората отсреща. Те могат да бъдат -

уважение, възторг, удивление, пък дори и страх. За това е хубаво те да са в съответствие с изградената организационна култура.

Официална документация на компанията

Всичко като организационна култура, философия, вярвания, цели, посоки на развитие и управленски практики трябва да бъде структурирано и описано. Важно е компанията да представя хомогенна визия и по-горе описаните да са в синхрон.

Извод 5: Вторичните механизми, отговарят за това да засилят изграждането и имплементирането на културата в организациите. Те са важни, за да се изгради унисон в компанията.

1.6. Котър и Хескет

Според Котър и Хескет организационната култура може да бъде представена от нива, които биха могли да обхванат явни и неявни признаци. “Видимото” ниво, обединява моделите на поведение и стиловете на работа и държание на служителите. “Невидимите” ниво включва аспекти, които на първо четене не биха могли лесно да се определят, но са от висока важност за организацията, например: споделени ценности.



Фигура 5 Зависимости на организационната култура според Котър и Хескет

Източник: 5 www.researchgate.net

2. Устройство на организационната култура

2.1. Видове организационна култура

От изключителна важност е при поставянето на основите на организационната култура да се използва консистентен стил и да се избере посока в която да се гради. Ще бъде разгледан модела от 4 части на Робърт Куин и Ким Камерън, който се използва за категоризиране на организационните култури. Нейната вертикална ос разглежда дали една организация е по-фокусирана върху стабилност или гъвкавост, а хоризонталната ос дали организацията е по-насочена “навътре” или “навън”. Четирите основни типа организационна култура:

- Адхократична култура;
- Кланова култура;
- Йерархична култура;
- Пазарно-ориентирана култура.



Фигура 6 Организационен модел на Робърт Куин и Ким Камерън

Източник: 6 www.novavizia.com

2.1.1. Адхократична култура

Това е комбинация от думите „Ad hoc“ и бюрокрация. Организациите с такъв тип култура са гъвкави и не са възпрепятствани от бюрокрастични процедури и политики. Има акцент върху постоянните иновации и подобрения, темпото обикновено е изключително бързо и статуквото, ще бъде постоянно подлагано на съмнения. Такъв тип култура наистина най-често се прилага при високоиновативни компании, които целят да бъдат иноватори в бранша.

Това често се прилага и при новостартиращи компании, за да им даде възможността за по-бързо развитие. Въпреки това, когато стартиращите фирми станат гиганти, адхократичната култура ще стане по-малко осъществима и най-вече полезна в цялата организация. Ще има някои бизнес отдели, които ще се нуждаят от повече структура и по-добре структуриран работен процес, на което този тип култура не винаги може да отговори.

2.1.2. Кланова култура

Това е група от силно сплотени и взаимосвързани хора с общ интерес. Клановите култури са често срещани в малки или семейни предприятия, които нямат йерархичен характер. Служителите се ценят независимо от тяхното ниво на експертиза и средата е подкрепяща.

Тази култура има за цел хората да работят съвместно в екипи, като гарантира, че всички служители се възприемат като равни. Чувстват се комфортно да предоставят открита и честна обратна връзка. Освен работата в екип, може да има силен акцент и върху менторството между колегите и чиракуването с цел усвояване на нови умения и подобряване на текущи такива, тъй като компетенциите и ценностите се предават от едно поколение на следващото. Това води до висока ангажираност на служителите в такъв тип култура, което води до много добро обслужване на клиентите. Недостатъкът на тази култура обаче е трудното скалиране и че това трудно може да бъде поддържано с растежа на организацията. Кое от своя гледна точка да доведе до това дейностите да нямат фокус и съгласуваност, в процеса на растеж на организацията.

2.1.3. Йерархична култура

Йерархичната култура е преобладаващата корпоративна култура, която датира от САЩ и с годините се е разпространила по света. Тя се определя от структура, установени процедури и нива на отговорност и власт. Служителите в такъв тип култура знаят точно къде се намират те

във веригата на управление – кой е отговорен пред тях, на кого се отчитат те и какви са правилата. В тази култура е очаквано и наложително да се прави правилното нещо.

Положителното на такъв тип йерархия е че вкарва улеснения за служителя в изпълнението на ежедневните му дейности. Задълженията са ясно определени и дейностите са склонни да бъдат рационализирани, структурирани и опростени. Този тип фирмена култура позволява на компаниите да управляват по-добре риска, да бъдат стабилни и оперативно ефективни. Това обаче може да ги възпрепятства от това да бъдат иновативни, гъвкави и бързо да отговарят на внезапни промени в техните пазари и индустрии.

2.1.4. Пазарно-ориентирана култура

Този тип култура е свързана изцяло с размера на печалбата и изпреварването на конкуренцията. Той е основно ориентиран към резултатите със силен външен фокус, за да гарантира, че клиентите са доволни. Наличието на първокласни продукти или услуги е от решаващо значение за успеха на такъв тип организации, това има постоянно изискване към служители да бъдат по-креативни и да създават нови или подобрени продукти на пазара преди конкурентите на компанията. Въпреки че пазарно ориентираната култура може да осигури дълголетие на бизнеса, служителите често се чувстват претоварени от високите очаквания и постоянното търсене на все повече и по-добра продукция. Също така да има по-малко внимание върху опита на служителите или тяхното удовлетворение.

Извод 6: Има различни видове организационна култура. Трудно може да бъде определена, коя е най-добра, защото това силно зависи от нуждите на всяка компания по отделно. Адхократичната култура е подходяща за високоинновативни компании. Клановата работи добре при семейни бизнеси. Йерархичната е удобна за тежки сектори с много регулации. Пазарно-ориентираната е благоприятна за динамични сектори.

2.2. Как изграждаме организационна култура?

2.2.1. Адхократична култура

В зависимост от индустрията може да не бъде лесно да се развие истинска адхократична култура, особено когато това включва и високорискова бизнес стратегия. Въпреки че с изграждането на план и провеждането на сесии за дискусия със служителите, те могат да

споделят големи идеи, които могат да помогнат за постигане на ефективност. Награждаването на успешните идеи насърчава екипите да мислят и разсъждават по-абстрактно, което може да доведе до ново откритие или значително подобрене на текуща технология.

По-малко официален авторитет и повече инициативност

Корпоративните нива не са строго дефинирани и позициите имат споделен лидерски манталитет. Вместо служителите да бъдат определяни от само една роля и дейност, те могат да се намесят и да ръководят или даже да взимат решения за проекти, подходящи и близки до техните умения. От служителите се очаква да се самоорганизират и да търсят различни начини за справяне с проблемите и изпълнение на задачите без прякото наблюдение и ръководство на мениджъра.

Фокус върху иновациите

Допустимо и очаквано е да се поставят под въпрос начините, по които нещата се правят и да се търси промяна и подобрене. Служителите имат свобода да бъдат креативни и да експериментират с нови идеи. Това поле за развитие дава възможност да бъдат развити нови практики, да бъдат създадени нови продукти и услуги, и насърчава това иновациите да станат част от ежедневието на служителите.

Гъвкавост

Няма формалности по отношение на поведението между служителите, стриктни процедури и ролята. Далеч по-малко значение се отдава на одобренията и съгласувани процедури и на дългосрочното планиране. Също така, служителите имат повече възможности да решават кога да работят и по какъв начин работата да бъде свършена. Характерно за тази култура е че служителите могат да взимат решения реактивно, отколкото да трябва да бъдат проактивно обмислени, а проектите могат да бъдат динамично пренасочвани от един екип към друг. Целта е да се изгради по-адаптивно мислене, което да даде способността на компанията за бързи промени и корекции при промени в средата около нея.

2.2.2. Кланова култура

За да се създаде кланова култура в компанията, първата стъпка е винаги да се обърнем към служителите. За такъв тип култура, комуникацията е жизненоважна за да бъде истински

изградена и да стъпва на стабилни основи. Всички в компанията трябва да възприемат и да знаят, че всеки е отворен за обратна връзка и че с всеки член на компанията, може да се говори по тема, която някой смята за важна. При създаването на кланова култура, трябва да разберем от какво имат нужда служителите, каква промяна те искат да видят и те самите имат ли идеи, които биха подобрили компанията. След това е важно, техните коментари и предложения, наистина да бъдат взети предвид и да се имплементират. Ако това не се случи и това започне редовно да се наблюдава, няма да бъде изградено доверието върху което този тип култура стъпва.

Силна работа в екипа

Този тип култура се основава на доверие и сътрудничество, така че работата в екип е основен приоритет. Хората взимат участие в бизнеса и бизнес решенията далеч извън обхвата на ролята си, те са подстрекавани да генерират идеи и да търсят варианти и решения от различни гледни точки. Служителите работят в тясно сътрудничество един с друг и имат голяма лоялност към своите колеги, като тук трябва да се вземе предвид и това че трудно се допускат нови членове. Служителите често препоръчват нови хора и това е естествения начин по които се привличат нови служители. Колегите прекарват много време заедно, развивайки приятелства и комуникация извън работно време. При този тип култура, се наблюдава висока лоялност към компанията.

Хоризонтална структура

Трябва да се изгради плоска организационна структура, като това цели да премахне бариерата между служителите. Ръководството се отнася със своите служители като със семейство и управлява с грижа и внимание към тях и техните нужни.

Ангажираност

Хората трябва да бъдат добре интегрирани в организацията, което да им създаде чувство за принадлежност към нещо по-голямо и по-важно. Това би изградило силна емоционална връзка с мисията и ценностите на организацията.

2.2.3. Йерархична култура

Този вид организационна култура, набляга основно на дългосрочната стабилност, последователно изградената структура и споделени ценности в цялата организация. В сравнение

с другите видове култура, йерархичният модел създава основата бизнеса да разчита на стабилен и последователен резултат.

Формална структура

Пирамидалната структура на йерархичните организации започва с главния изпълнителен директор който ръководи компанията и поставя визията, след това трябва да имаме средно ръководство които да предадат тази визия надолу и идва ред на ръководителите на екипи, които трябва да дават преки и ясни насоки на членовете на техните екипи. Висшето ръководство има властта, но и отговорностите, да взима важните бизнес решения и да дава насоката за това на къде да се движи бизнеса. След което, всички нива служители надолу, от ръководството до персонала на основно ниво, трябва да изпълняват дейностите, които водят към постигането на резултати.

Изградени процеси

Компаниите с йерархична култура трябва да се придържат към процесите и правилата, за да предотвратят грешки, да избегнат рисковете и да управляват промените. Спазването на най-добрите бизнес процеси и практики е основополагащо за успеха и успешното развитие на компанията.

Стабилност

В йерархичните организации стабилността и контролът са от съществено значение. Един от основните критерии поради които хората искат да работят в такъв тип компании е чувството за стабилност и създадена организация, което е и един от основните мотиватори за този тип служители. Ако това не е факт, хората бързо ще изгубят вяра в ръководството над тях и тяхната производителност ще падне.

Също така ръководството трябва да вижда, че хората работят в посоката на техните решения, за да се убедени, че компанията се движи в посоката в която те очакват. В противен случай, както при едните, така и при другите успеваемостта ще падне.

2.2.4. Пазарно ориентирана култура

Пазарно ориентираната култура има една основна цел - печалба и пазарно надмощие. Често това е на цената на преуморени служители, но не е нужно да бъде така. Хората могат да вършат голямо количество, разнообразна работа и то с удоволствие, когато им бъде поставена по-голяма цел.

Завършване на задачите

Пазарната култура е силно фокусирана върху представянето, резултатите и постиженията. Ето защо завършването на планираната работата, и то в срок, е много важно в пазарната култура. За постигането на желаното положение на пазара, служители трябва да полагат усилия да достигнат и преизпълнат своите работни квоти.

Фокус върху клиента

За една компания с изградена пазарна култура, клиентите са в центъра на това как тази организация взема решения. Това включва всичко от това какви продуктови линии да се развиват, какво да е клиентското изживяване в онлайн порталите на компанията, както и във физическите им магазини. Фирмата трябва да отдели много ресурси за това да събира обратна връзка от клиентите, както и да актуализира своите проучвания.

Конкурентност

Този тип култура разчита изключително много на позиционирането на пазара. За това е важно да следи своята позиция спрямо benchmark* методологии, финансови параметри и популярност. Това е една много динамична и променлива среда, за това и е важно компаниите да обръщат внимание, дали инструментите и параметрите за оценка, които използват са актуални спрямо ситуацията и заобикалящата ги среда.

Извод 7: Различните организационни култури имат различни нужди и специфики, за да дадат максимално добри резултати е важно характерните им особености да бъдат взети предвид, при изграждането.

3. Общото между организационната култура и организационната структура

Организационната култура е голямата картина около една компания. Всяко действие трябва да бъде в синхрон с нея - от малките до големите. Едно от големите неща определящи всяка компания, това е нейната организационна структура.

Организационната култура влияе върху ефективността и ефикасността на вършенето на работа в компанията, като това се отразява и на организационната структура, засягайки нейните две направления по следните начини: ниво на формалност и ниво на централизация на решенията. Организационната култура афектира и механизмите на координация, като определя как ще се вземат решения по време на несигурност, промени и рискови ситуации.

Това е начинът, по който комуникацията се движи от едно ниво и звено в компанията към друго, това включва процедурите за обмен на информация, както и начините за вземане на решения.

Ако организационната култура включва толерантност към поемане на рискове и несигурност, нивото на формалност на организационната структура ще бъде по-ниско и обратното. Ако организационната култура не толерира риска и предпоставките за несигурност, формалността на организационната структура ще бъде далеч по-висок. Нивото на централизация на вземане на решения в едно предприятие се влияе от т.нар дистанция на властта.

Голямата дистанция на властта в организационната структура предполага високо ниво на централизация при вземане на решения (автократичен стил на ръководство), докато малката дистанция предполага децентрализация на вземането на решения.

Предвид описаното по-горе, организационни структурата значително влияе върху структурния тип на организацията.

Тази връзка в по-голямата си част се осъществява чрез два процеса: изграждане на културата и установяването на структурата. От една страна, полагането на културата е процесът, в който визията, вярванията и ценностите на организацията се вграждат в структурата. От друга страна легитимирането на структурата е приемането ѝ от служителите защото отговаря и чувстват близки на техните културни убеждения, вярвания и ценности.

Несъответствието между структура и култура може да бъде предпоставка за сериозни проблеми в една организация:

- Неяснота в това, кой какви решения може да взима, кой носи отговорност за изпълнението, както и за резултатите;
- Ще има различия в динамиката на работа на различните отдели, което ще доведе до разминавания и гриши в производството;
- Назначаване на служители, чийто очаквания към представената култура, не отговарят на как тя е осъществена в структурата. Това ще доведе до течение на хора, което винаги е свързано с големи разходи, както и загуба на знания и опит. Пораждане на конфликти, защото не са обединени позициите и практиките;
- Служителите няма да са обединени около една идея и няма да представят единен образ пред клиентите. Това ще доведе до разлики в обслужването и удовлетвореността им.

Извод 8: Организационната култура и структура, са взаимосвързани – за да могат да изпълняват функцията си, те трябва да бъдат в синхрон.

4. Организационна структура

4.1. Какво е организационна структура?

Организационната структура е групирането на различни ресурси на различни нива в зависимост от техните отговорности, власт и позиция. Това помага на различните отдели в една компания да обменят информация, да общуват и да работят заедно за постигане на поставените бизнес цели. Бизнесът изисква структура, за да расте и да бъде печеливш, в противен случай всеки в организацията ще дърпа в най-различни посоки. Планирането на структурата дава възможност да се позиционират човешките ресурси с правилните умения на подходящите позиции за постигане на целите на компанията. Структурата поставя яснота върху отговорностите и авторитета на всяка роля. Това премахва несигурностите по отношение на изпълнението на задачите и отчитането им, както и повишава производителността на служителите. В зависимост от размера на компанията и начина, по който работи, някои структури може да са по-подходящи от други.

Една компания трябва ясно да дефинира своите цели и визия, преди да създаде организационната си структура, защото тя основно стъпва на тях. След това трябва да групира подобните дейности заедно, от което да създаде отдели, да се установят хората и ресурсите нужни за всяко звено и да се положи йерархия на служителите въз основа на техните задължения. Има две основни направления за формиране на организационната структура:

- Централизирана;
- Децентрализирана.

Има и четири основни вида организационни структури:

- Функционална структура;
- Дивизионна структура;
- Плоска структура;
- Матрична структура.

Извод 9: Има различни видове организационна структура, в зависимост от размера и вида на компанията някои структури може да са по-подходящи от други.

4.2. Основни параметри на организационната структура

Основополагащите отговорности на една организационна структура са това да:

- Формира основата за отчитане и взаимоотношения на служителите;
- Определя длъжността на служителите в техните различни административни звена;
- Формулира модела за координация и взаимозависимост в една организация;
- Установява добре дефиниран работен процес, насочен към постигане на организационните цели.

В следствие на една добре изградена организационна структура, в една компания трябва да се поставени основите на следните шест ключови елемента:

- Дейност на работа: Определя естеството и длъжностната характеристика на конкретна длъжност;
- Административно разделение: включва групирането на работни места в отдели, за да се улесни координацията на работата;
- Делегация: Означава властта, предоставена на всеки служител и отдел в организацията;
- Коефициент на управление: Отнася се до броя на служителите, които се отчитат на един ръководител;
- Йерархия: Създава различни нива на власт, подредени в реда на делегираните правомощия в организацията;
- Централизация или децентрализация: Представя начина на работа, следван в една организация.

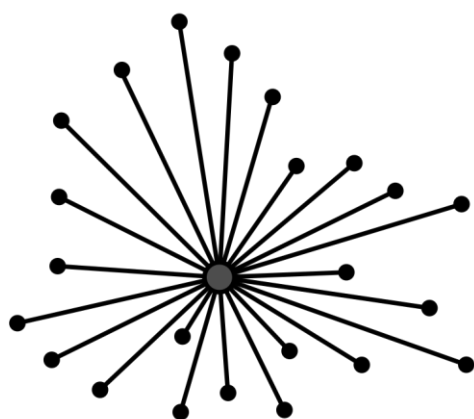
Извод 10: Ако при изграждането на организационната структура са взети предвид нейните основни параметри, резултата трябва да включва шестте ключови елемента на успешната структура.

4.2.1. Централизирана организационна структура

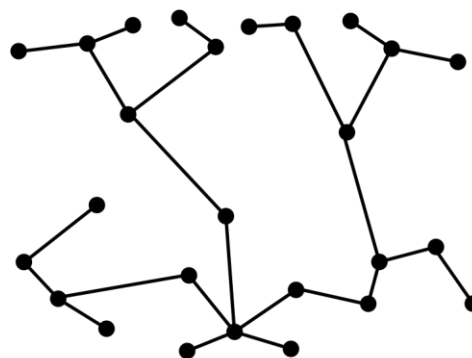
В тази организационна структура всички правомощия за вземане на решения са в най-високото ниво на управление. Тя приема формата на пирамида с лидер или изпълнителен екип на върха, отговорен за вземането на всички решения. Под тях са мениджъри на отдели, които наблюдават супервайзорите. Тези супервайзори, ръководят работниците на най-ниското ниво в йерархията. Централизираната структура осигурява еднаквост на политиката, когато оперативните звена са изправени пред конфликт между екипни цели и стратегически цели.

4.2.2. Децентрализирана организационна структура

В тази структура мениджърите на средно и по-ниско ниво на организацията вземат решения според местната култура или закони. Това оставя висшето ръководство да насочва вниманието си към важните решения. Такъв тип организация се прави когато бизнеса е силно зависим от регионални закони и регулации, като в този контекст, централизираното управление би могло да бъде невъзможно. Разбира се, основните и ключови решения взети от високия мениджмънт трябва да се следват изкъсо, за да следва компанията все пак, една визия и да представя единна картина.



CENTRALIZED



DECENTRALIZED

Фигура 7 Централизирана и децентрализирана организационна структура

Източник: 7 wikipedia.org

4.3. Видове организационна структура

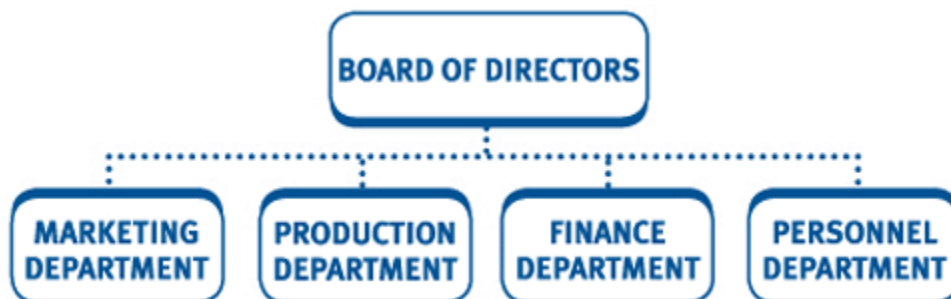
4.3.1. Функционална структура

Във функционалната структура организациите са разделени на специализирани отдели със специфични роли и задължения. Функционалната структура е известна също като бюрократична организационна структура и е често срещана в малки и средни компании. Повечето хора в моментната работната сила имат опит в работата в този тип организационна структура. Пример за такъв тип организация са компаниите, които разделят организацията си на различни отдели като финанси, маркетинг и човешки ресурси. След това всеки от тези отдели има мениджър, който го ръководи. След това този мениджър се контролира от старши мениджър или изпълнителен директор, който ръководи множество отдели.

Предимства на функционалната структура:

- Служители, групирани по умения;
- По-голямо чувство за работа в екип;

- Недостатъците биха могли да включват;
- Липса на комуникация с други отдели;
- Нездравословна конкуренция;
- Проблем с мениджмънта.



Фигура 8 Функционална структура

Източник: [8 kfknowledgebank.kaplan.co.uk](http://8.kfknowledgebank.kaplan.co.uk)

4.3.2. Дивизионна структура

В дивизионната структура различните екипи работят съвместно заедно към една обща цел. Всяко от тези подразделения има свой изпълнителен директор, който управлява как функционира този клон, контролира бюджетите му и менажира ресурсите му. Такъв тип организационна структура се използва от големите компании. Докато всяка дивизия има своя собствена функция, всички те работят към една и съща цел да направят продажба.

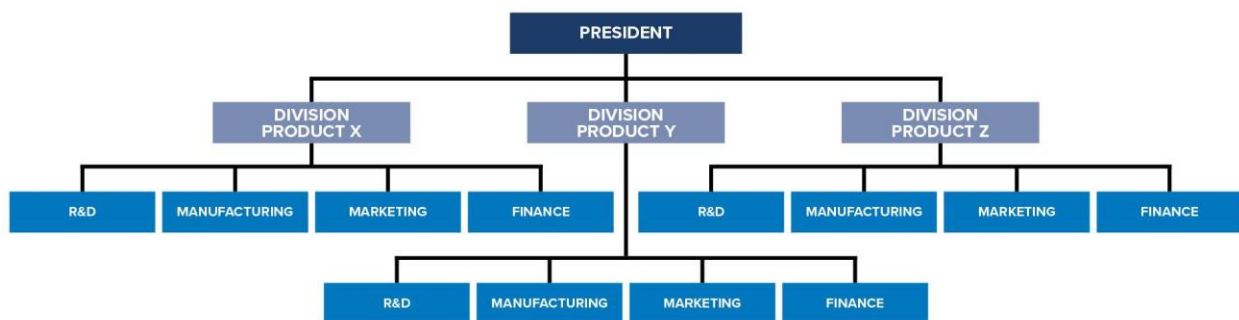
Предимства на дивизионната структура:

- Може фокуса на екипите да бъде концентриран върху един продукт или услуга, което да доведе до по-високо качество;
- Мениджмънта има по-голяма видимост върху резултатите от конкретните продукти.

Недостатъци на дивизионната структура:

- Лоша интеграция и обмен на информация между различните дивизии;

- Конкурентност между дивизиите на база постигнати цели и финансови резултати;
- Липса на възможност за оптимизиране на разходите.



Фигура 9 Дивизионна структура

Източник: 9 shrm.org

4.3.3. Плоска структура

При плоската структура има малко или никакви нива на управление. Компания, използваща такъв тип структура, може да има само един мениджър между изпълнителния директор и всички останали служители.

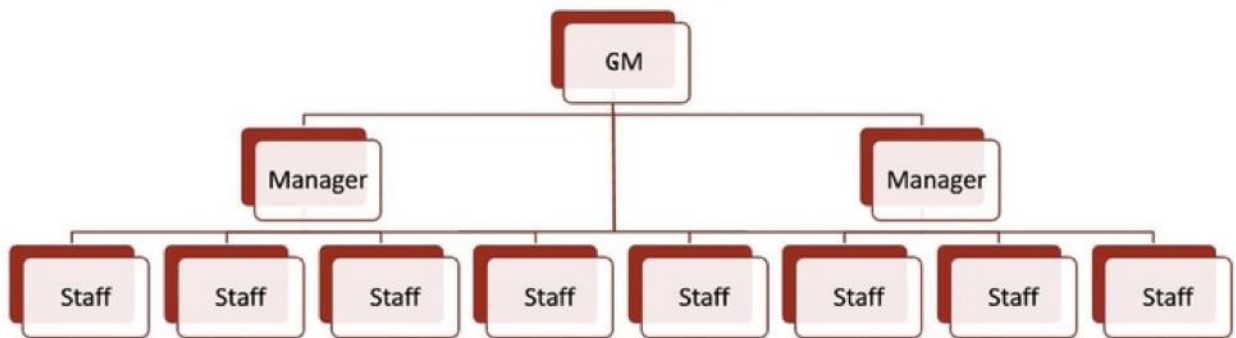
Нарича се плоска структура, защото е смесица между йерархия и плоска организация. Този тип организационна структура се използва в повечето пъти от по-малки компании, тъй като те имат по-малко на брой служители, но може да се използва и от компании от всякакъв размер. Често пъти, компаниите може да стартират от такъв тип организационна структура, като във времето да се реструктурират към друг вид структура или да продължават да я използват. Плюсове на плоската организация:

- По-висока рентабилност на човешкия капитал. Липсата на нива на мениджмънт спестява пари от заплати, както и се спестява времето на служителите от срещи между различните нива;
- По-висока ангажираност и лоялност на служителите. Мнението и идеите на хората могат по-лесно да бъдат чути и имплементирани. Заради липсата на мениджмънт, служителите трябва да поемат по-големи отговорности, което изгражда у тях чувство на принадлежност;

- По-бързо вземане на решения. Заради липсата на нива с които да трябва всяко решение да бъде синхронизирано и одобрено, компанията може по-бързо да отговори на динамиката около нея.

Недостатъци на плоската организация:

- Потенциален конфликт между служителите. Това би могло да бъде причинено от това, че при такъв вид структура на хората им се налага да комуникират много повече по между си, което на моменти би могло да създаде напрежение. При другите типове организации, практиката е комуникацията между екипите да се извършва от мениджмънта, което спестява тези усилия на специалистите, които извършват фактическата дейност;
- Объркване на отговорностите. При плоската структура много по-трудно решения взети от едни екипи, могат да стигнат до останалите, което довежда до разминаване в принципите на работа, очакванията и подходите. Често това води и до несъответствия в това кой за какво може да взема решения и съответно да носи отговорности.



Фигура 10 Плоска организационна структура

Източник: [10 pingboard.com](http://10pingboard.com)

4.3.4. Матрична структура

Матричната структура съчетава функционалната и дивизионната структура. В матричния модел служителите са разделени на екипи, които се отчитат на двама мениджъри - продуктов или проектен мениджър, както и функционален мениджър. Тъй като тези екипи имат двама мениджъри, матричната структура насърчава свободна комуникация и споделянето на ресурси. Служителите, работещи за компании, изградили матрична структура, имат потенциала и

възможността да разширят своя набор от знания и компетенции, тъй като могат да работят за различни проекти, изискващи различни нива на експертиза или умения.

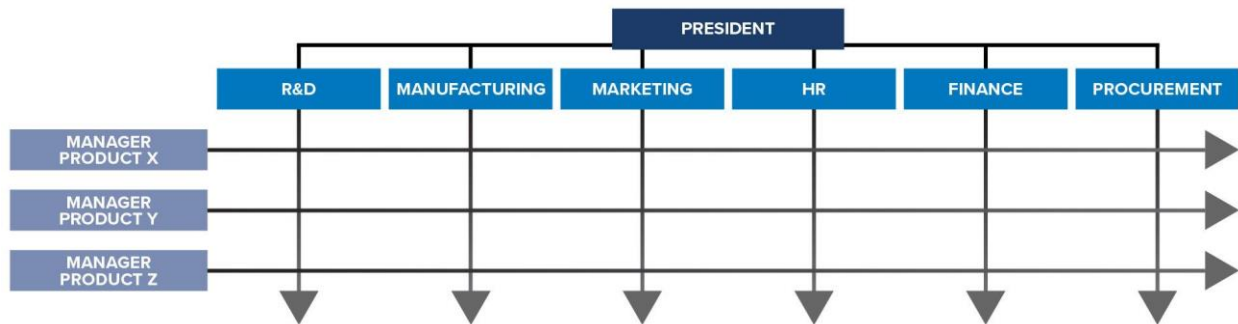
Плюсове на матричната структура:

- Създава партньорство между функционалните дивизии и продуктите такива. Създава по-добри отношения между служителите, поради факта че в различни периоди от време, хората са работили заедно по отделните продукти или услуги. Тези отношения могат да имат благоприятно влияние когато след време е нужно тези служители да комуникират и да взимат решения върху бъдещи инициативи;
- Подобрява обмена на опит и know-how между екипите и продуктите, чрез споделянето на ключови хора. При този вид структура, компанията може да има голяма полза от това опита натрупан по време на работа върху един проект да бъде споделен и използван при следващи такива;
- По-добра видимост и познаване на продуктовата гама на компанията от служителите. Често в компаниите се получава липса на достатъчно споделяне и информираност какви продукти се развиват, което чрез обмена на служители, може да се компенсира.

Недостатъци на матричната структура

- Отчитането пред повече от един мениджър наведнъж може да бъде объркващо за служителя, както и за ръководителите. Това също така изисква сътрудничество между двамата преки ръководители за определяне на работните приоритети на служителя, работните задачи и стандартите за изпълнение, когато функционалният ръководител и продуктовият мениджър поставят противоречиви изисквания към служителя, нивото на стрес на служителя се повишава, което би довело до претоварване на единични хора в организацията, както и до по-лошо представяне;
- Повече време, както от служителите, така и от мениджърите, прекарано в срещи. Това води до по-малко време за реална оперативна работа и до по-лош фокус на служителите, заради нуждата от постоянна комуникация между различните отдели;

- Отговорностите, може да не са коректно дефинирани, като от наличието на множество ръководители, които имат правото да взимат решения, може да се получи размиване на фокуса.



Фигура 11 Матрична организационна структура

Източник: 11 www.aihr.com

Извод 11: Различните видове организационна структура дават различни преимущества и възможности, които трябва да бъдат взети предвид, за да бъде избран най-подходящия вид спрямо организацията. Функционалната дава възможности за обмяна на опит и знания. Дивизионата дава възможност за фокус на служителите върху продуктите. Плоската създава по-голяма ангажираност и лоялност. При матричната се създават добри партньорства и обмен между дивизиите и функционалните екипи.

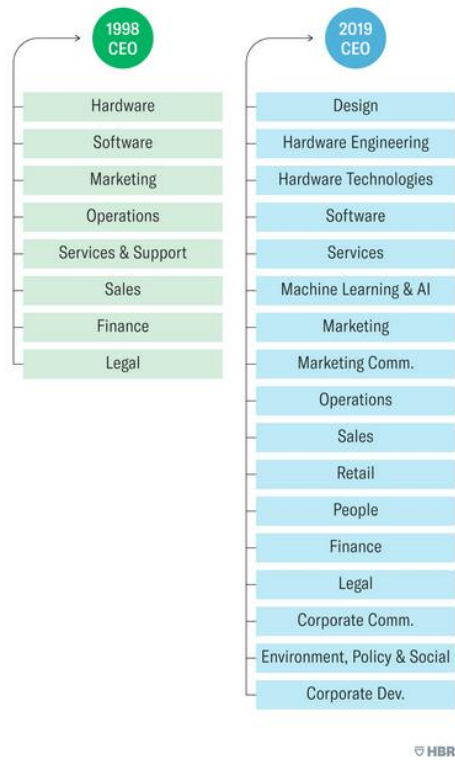
Глава II. Изследване на организационните модели и начини на управление

1. Изследване на организационните модели и начини на управление в международни компании

1.1. Корпоративна среда - функционална - Apple

Apple се е доказала през годините като една от най-иновативните технологични компании. Компютрите и персоналните им устройства са най-популярното нещо с което е позната компанията. Но има още един аспект в който Steve Jobs е решил да предприеме различен подход и това е организационната структура.

Всяка компания се нуждае от организационна структура, тя основно определя йерархията на организацията. С прости думи, той определя кой за кого работи и кой на кого се отчита. Без тази структура би настъпил хаос и неефективност. Преди 1997 година Apple е била разделена на отделни бизнес единици, всяка отговаряща самостоятелно за приходите и разходите. Имало е генерален мениджър за продуктите Macintosh, отделен за сървърите и така за всяка отделна единица. Това е довело до висока конкуренция и борба между отделните мениджъри, както и до абсолютна липса на екипна работа между тях. От 1997 досега Apple под ръководството на Steve Jobs залага на функционална структура.



Фигура 12 Организационната структура на Apple

Източник: 12 hbr.org

Функционалната структура разделя организацията на отдели въз основа на тяхната функция. Например: Финанси, Маркетинг, Технологии. Всеки се ръководи от функционален мениджър, а служителите са групирани според тяхната роля. Функционалните мениджъри имат опит, знания и умения в ролите, които управляват. Това може да гарантира, че служителите използват ефективно своите умения, което помага на организациите да постигат техните бизнес цели. Функционалната структура има както позитиви, така и негативи, затова е важно да се преценява спрямо ситуацията и целите на организацията каква би била нейната структура.

Позитиви на функционалната структура:

- Служителите са групирани по техните знания и умения, което им позволява да постигнат по-висока производителност;
- Ролите и отговорностите им са фиксирани, което улеснява лесното отчитане на работата;
- Работата не се дублира, тъй като всички отдели имат определени отговорности;

- Служителите имат ясен път за кариерно развитие.

Негативи на функционалната структура:

- Служителите могат да се чувстват отегчени поради еднотипна работа, а такава монотонност причинява загуба на ентузиазъм;
- Служителите не придобиват интензивно нови умения и техните роли не се променят често;
- Отделите биха могли да имат самовглъбено мислене;
- Функционалните мениджъри може да имат тенденцията да обръщат повече внимание на собствените си отдели и игнорират интересите на другите.

В случая на Apple с техния неспиращ стремеж за иновация и подобрене, пред екипите им винаги стои предизвикателството да подобряват продуктите. Тази динамика дава решение на проблема с еднотипните и повтарящи се задачи, които биха могли да изгубят ентузиазма на служителите. Придобиването на нови знания е ключова за да си винаги не само в крак с технологиите, но и с една стъпка напред пред всички останали компании. С това и повечето негативи на функционалната структура, не стоят пред Apple, което им дава възможността да се възползват напълно от нейните позитиви.

Основното убеждение на Steve Jobs е че тези с най-голям опит в дадена сфера, трябва да имат право за вземане на решения за тази сфера.

Когато начело са лидери експерти се постига по-лесен баланс между потребителското изживяване и разходите, защото имат дълбок опит в работата по поставените цели, отколкото общ мениджър, интересуващ се предимно от числените стойности. Един от основните принципи на които се основополага функционалния модел е съответствието между експертиза и право на вземане на решение.

Предоставянето на пълен контрол на ръководителите на отделните ключови функции им позволява да правят това, което е най-добре, за да отговорят на нуждите на клиента.

Apple имат изграден лидерски модел, които да подсилва тяхната структура, той се състои от няколко лидерски характеристики:

- Дълбока експертиза
 - Един ключов аспект от изграждането на лидерския им модел е че хората биха искали да работят за някого от когото могат да научат. Ако просто се наемат генерални мениджъри, те ще знаят, как да управляват, но хората на инженерни позиции, няма да има какво да научат от тях. За Steve Jobs е по-лесно от технически човек да направи мениджър, отколкото общ мениджър да стане дълбоко технически човек;
 - Пример определящ успеха на функционалната организация за Apple е разработка на един от най-добрите им елементи във всички устройства - камерата. Повече от 600 експерта на Apple за хардуерни технологии - работят в една група, водена от експерт по камерите. Голяма част от продуктите им включват камери и ако тези експерти бяха разпръснати в отделни бизнес единици - примерно отдел за iPhone, отдел за iPad - това би намалило техния колективен опит, намалявайки способността им да решават проблеми и да генерират и усъвършенстват иновации;
- Отдаденост към детайла
 - Наличието на лидери, които са експерти в своите области и могат да навлязат дълбоко в детайлите, има дълбоко отражение за начина, по който се управлява Apple. Лидерите могат от километри да „помиришат“ даден проблем. Те могат да определят кое е важно и към кое си заслужава да насочат вниманието на своите екипи;
- Готовност за конструктивни дебати в сътрудничество
 - Сътрудничеството чрез обсъждания и дебати в Apple включва хора от различни функции, които обмислят, отхвърлят, приемат, критикуват и подобряват идеите си и се основават на вярата един към друг, за да намерят най-добрите решения. Това изисква отвореност от висшите лидери, че ще погледнат обективно на това което им се демонстрира. Jobs също така изисква от тези лидери да стимулират своите колеги, работещи в другите области, за да допринесат за постигане на общите цели.

Поддържането на функционална структура в толкова голям мащаб крие своите трудности и предизвикателства. През 2006г., годината преди пускането на iPhone, компанията имала около 17 000 служителя. А през 2019 г. този брой е стигнал до 137 000, което е растеж от повече от осем пъти. В същото време броят на вицепрезидентите се удвоил приблизително от 50 на 96.

Това със сигурност е донесло много повече отговорности за всеки един от функционалните мениджъри. Това е и донесло нуждата от повече делегация и приоритизация.

За да могат да отговорят на трите характеристики, мениджърите е трябвало да променят времето което отделят за всеки един от квадрантите:

- **Owning** - Сферите в които мениджъра е топ експерт и има много дълбока експертиза;
- **Teaching** - Ръководи и дава обратна връзка на други членове на екипа, за да могат те да се развиват и подобряват;
- **Learning** - Това е времето което мениджърите трябва да отделят на това да учат нови неща. Ако с годините станат дълбоки експерти в това което правят. Умението от Learning box се мести в Owning box;
- **Delegating** - За материалите в които мениджъра не е експерт и не е близко до неговата сфера, че да попаднат в Learning box, отиват в Delegating. За дейности в полето за делегиране той събира екипи, договаря цели, наблюдава напредъка и държи екипите отговорни: нещата от общото управление.

Интересна методология която използват в Apple е “отчетност без контрол”: мениджъра носи отговорност за успеха на проекта, но без да контролира всички останали екипи. Този процес лесно може да доведе проблеми, но и да доведе до страхотни резултати. „Good mess“ се случва, когато различни екипи работят със споделена цел и влагат всичките си умения и компетенция за постигането ѝ. „Bad mess“ се случва, когато отборите приоритизират собствените си цели пред общите такива. Тези, които създават такъв вид среда и не са в състояние да внесат корекция се отстраняват от лидерски позиции.

Apple с годините е доказала много пъти, че иновациите и напредъка за нея са приоритет. За да можеш да изградиш нещо което до момента не е съществувало е нужно да вложиш изобретателност и в начина му на управление. Едва ли типична организационна структура за голям обем от служители, което би бил лесния избор, би довел до подобни резултати.

Ключов момент в това функционалния модел да работи за Apple е преобразуването на технически хора в мениджъри. Това не би могло да се случи, без силен основополагащ лидер,

който да може да даде насоки, направление и да предаде лидерските си умения на следващото поколение лидери. Тук възниква въпроса какъв би бил резултата, ако бързоразвиваща се технологична компания с потенциал да се развие до мащабите на Apple, реши да предприеме функционалния модел, но без наличието на човек като Jobs. Най-вероятно би довело до неуспех и до наличие на огромно количество “bad mess”.

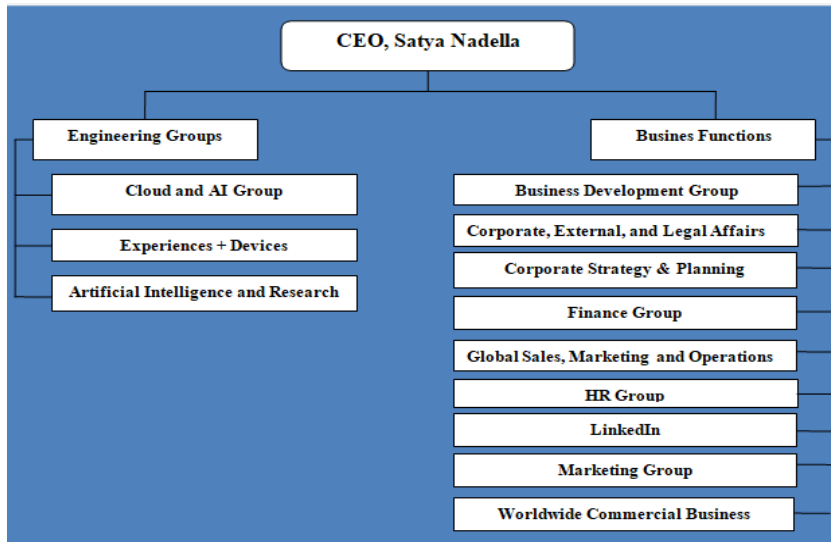
Извод 12: Функционалната структура на Apple, създава възможности за споделяне на опит, конструктивни дебати и сътрудничество, но крие и много трудности при голям мащаб компании.

1.2. Корпоративна среда - дивизионна - Microsoft

Към момента Microsoft използва дивизионна организационна структура. Това означава, че компанията е разделена на отделни дивизии, които ръководят своите действия и могат да взимат собствени решения, като разбира се трябва да взимат предвид визията на компанията. Тази гъвкавост дава възможност на различните дивизии да преценяват, спрямо създалите се проблеми на пазара за всяка една от тях, кое ще е най-подходящото решение.

Но това не винаги е била структурата, която Microsoft са следвали. През юни 2015 г. висшето ръководство и CEO - Satya Nadella на компанията обявиха промяната в организационната структура на Microsoft. Главната причина зад това решение е стремежа организацията да се приведе в съответствие със стратегическата посока на компанията за продуктивност и развитие

на продукти под формата на платформа. Настоящият модел на разделение на организационната структура на Microsoft е резултат от тази инициатива за реструктуриране.



Фигура 13 Организационна структура Microsoft

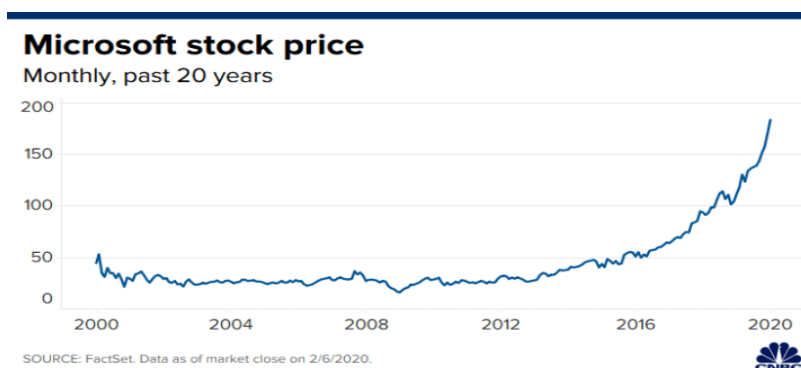
Източник: [13 research-methodology.net](http://13.research-methodology.net)

Microsoft е интересен пример с това, че показват, че с течение на времето и с промяната на вижданията и нуждите си, трябва да предприеме стъпка за промяна, дори и тя да бъде толкова основа. С предишната функционална структура всяка единица е започнала да среща трудност, за да осъществява ефективно своите цели и да отговаря на нуждите на различните пазари на компанията. Също така, комуникацията и координацията стават по-трудно поради голяма база от продукти, различните клиенти и нарастващите им изисквания.

Дивизионната структура има много предимства от които Microsoft може да се възползва. На първо място, като при всяка модулна структура, тя е много гъвкава. Това прави възможно при нужда добавянето, сливането или затварянето на отделни дивизии, без да се засяга работата на другите отдели. Също така дава възможност на компанията да се съсредоточи върху пазари, които определя като приоритетни и да фокусира усилията си за развитие там. Той също така създава благоприятна среда за развитието на умения, специфични за продукт или пазар.

Въпреки че автономията е добър избор за постигане на по-добра ефективност, тя има неблагоприятно въздействие върху споделянето на знания и сътрудничеството между дивизиите на една и съща компания. Понякога това може да създаде даже конфликти, когато става въпрос

за споделяне, придобиване или прехвърляне на човешки, технически или финансови ресурси. Решенията за това често могат да се взимат на база кое е по-приоритетен проект или услуга към момента и по този начин да бъдат пренебрегнати други дивизии. Също друго важно нещо, което трябва да се взема предвид при децентрализацията на функционалните дейности е че това неизбежно води до припокриване на експертен опит и ресурси в отделите, което в дългосрочен план може да се окаже скъпо за компанията. Въпреки това финансовите резултати на Microsoft от 2015, когато са въвели тази промяна до момента са наистина доста добри, което показва, че са успели да съсредоточат своите ресурси, опит и знания в правилната посока.



Фигура 14 Резултати на Microsoft

Източник: 14 www.cnbc.com

Всъщност един от най-хубавите показатели, които се виждат тук са способността на Microsoft да се адаптира, спрямо промяна на индустрията и нуждите около нея. Това е една от най-старите и основоположни компании в сектора, спокойно можеха да кажат, че те се справят достатъчно добре и че не е им е нужно да правят промени. Те направиха точно обратно и то успешно, това доказва, че Microsoft са способна да са компания, която да отговори на нуждите на бъдещето.

Извод 13: При толкова много различни продукти, насовик и пазари на които Microsoft оперират, дивизионата структура им дава възможността да отделят знания, умения и ресурси, там където са нужни.

1.3. Корпоративна среда - матрична - Google

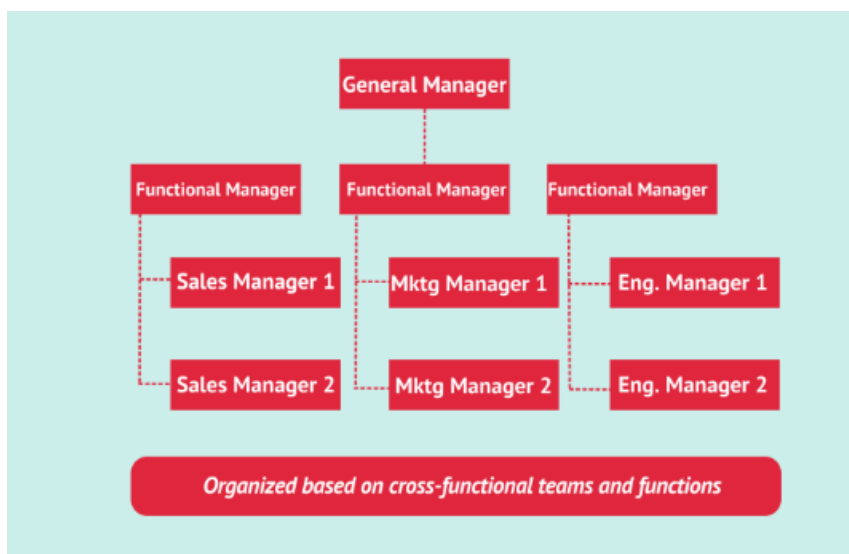
Google е организиран в матрична структура, като те не са с конвенционална организационната структура поради акцента, който поставят върху плоската йерархия, въпреки мащаба си. Това съвпада с тяхната организационна култура, която набляга на динамичната промяна и пряката

социална комуникация в компанията. Теоретично, такъв синхрон между корпоративната структура на технологичната компания и корпоративната култура допринася за по-високи шансове за нейния успех. Това спомага за развитието на конкурентните предимства на компанията за справяне със стратегическите предизвикателства, свързани с нейните конкуренти на пазара.

Предвид че матричната организация събира оперативните дейности в екипи, където експерти с подобни умения са групирани заедно за конкретни работни задачи, равенството е определяща структурна характеристика, която поддържа тази култура и е важна за нейното устойчиво развитие. Основните характеристики на организационната структура на Google са следните:

- Базиране на функции – компанията има функционални групи, отнасящи се до инженеринг, продукти, продажби, маркетинг, правни въпроси и финанси. Всяка група се ръководи от директор, отговорен за поставянето на стратегията за цялостната работа в конкретната организация и вземането на решения в нея;
- Базиране на продукти – компанията също така има вътрешни организации, отговорни за различните продукти, като търсачката, облачните услуги и други.. Тези продуктови групи позволяват по-голямо поле за иновация в процеса на разработка на продуктите, което носи и значително по-добро конкурентно предимство;
- Равенство – Google, като култура и компания е имплементирала екипен подход към управлението. Всеки служител играе активна роля при вземането на решения, което създава и гради вярата, че техният принос има пряко въздействие върху успеха на компанията. Компанията набляга повече на опита и уменията и по-малко на титлите и позициите, което дава възможността на служителите да комуникират прямо и директно с висшето ръководство.

Компанията разполага с отдел за продажби, отдел за инженеринг и дизайн и отдел за управление на продукти, както и други. Бизнесът също така използва тип продукт като основа за групиране на служители, т.е. отдел за инженери за разработване на изкуствен интелект. Въпреки че тези функционални отдели са различни по какво включват техните функционални операции, те работят заедно, за да може компанията да се движи в правилната посока към своите визия и мисия и да постигна резултатите, които се очакват.



Фигура 15 Организационна култура - Google

Източник: 15 fourweekmba.com

За да може да се състави структура на работния ден в такъв вид организация, компанията изисква от своите служители да следват правилото 70/20/10:

- 70% от работния ден трябва да бъде посветен на проекти, възложени от ръководството;
- Другите 20% могат да бъдат отделени за нови проекти или идеи, отново възложени от ръководството;
- Оставащите 10% могат да се използват за изследователска дейност около нова технология, изготвяне на прототип и други проекти, независимо от темата.

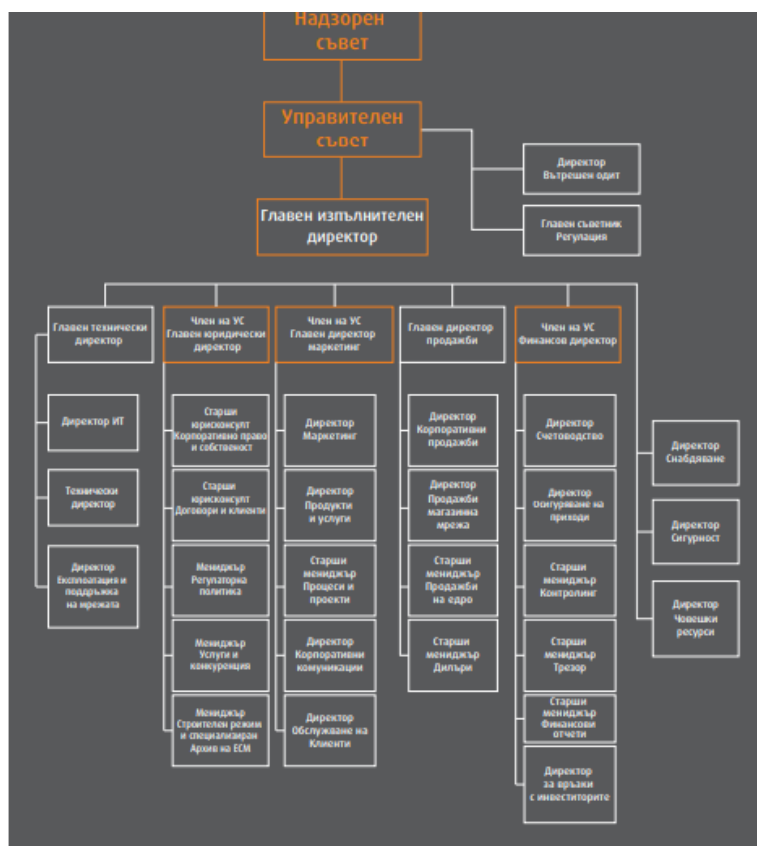
Google демонстрира, че въпреки мащаба и размера си, търси да изгради близка комуникация между служителите и да поддържа технологичното си развитие. Тази съвкупност от матрична организационна структура и плоска йерархия, за момента изглежда да работят добре и компанията да постига очакваните резултати. Тук важното е да се обръща внимание дали свободната комуникация, не се превръща в хаос и дали не се наблюдава претоварване на определени служители.

Извод 14: Избора на сравнително плоска организационна йерархия, съчетано с матричната организационна структура дава startup духа, който е нужен на Google.

2. Изследване на организационните модели и начини на управление в български компании

2.1. Корпоративна среда - функционална - Vivacom

Vivacom е един от основните телекомуникационни оператори опериращи на територията на България. През годините е претърпяла много промени от държавно дружество, през приватизация, до последната покупка от група United. Всяка една от тези промени е оставила отпечатък върху културата и структурата на организацията. Към момента компанията оперира под формата на функционална компания, като на чело има изпълнителен директор и след това съответните функционални директори. Компанията се управлява чрез два ръководни органа. Надзорен съвет (НС) и Управителен съвет (УС), които имат различни функции и ниво на влияние върху дейността на организацията.



Фигура 16 Организационна структура на Vivacom

Източник: 16 www.vivacom.bg

Компанията се управлява чрез два ръководни органа – Надзорен съвет (НС) и Управителен съвет (УС), които имат различни функции и ниво на влияние върху дейността на организацията.

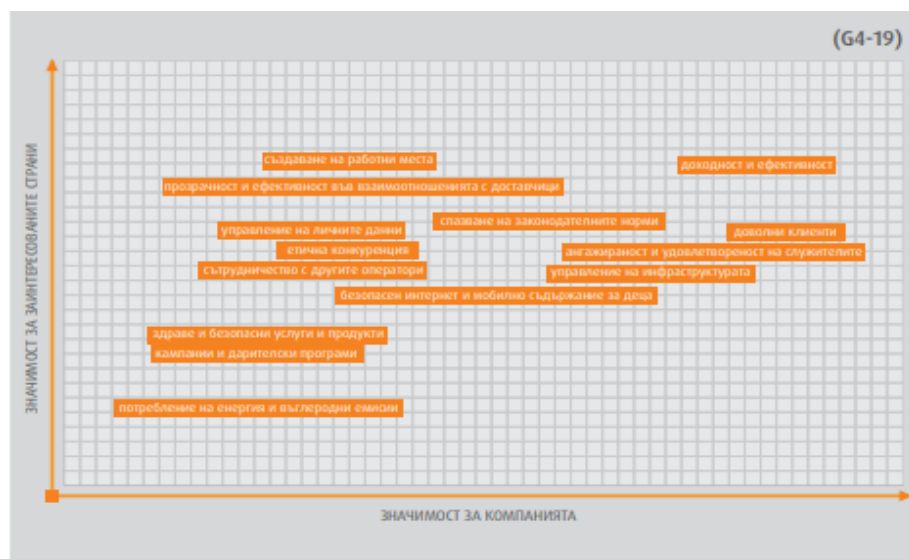
Надзорният съвет представлява акционерите в отношенията с Управителния съвет.

Членовете на Надзорния съвет се избират от едноличния собственик на капитала за срок до 5 години и могат да бъдат преизбрани. НС одобрява докладваните решения на УС за сключването на сделки, за които това е предвидено в устава и разпоредбите на закона.

Управителният съвет осъществява управлението на дружеството. Членовете му се избират от НС за срок до 5 години и могат да бъдат преизбрани. УС взема решения, с които се назначават главен счетоводител и финансов директор на дружеството, определя счетоводната политика, одобрява програми за подпомагане на служителите, изготвя и предоставя на НС годишния финансов отчет, както и предложение за разпределение на печалбата, взема решения за разпореждане с активи от стратегическо значение за дейността на дружеството и др. С одобрение на НС, УС взема решения за одобряване на стратегическите и оперативните планове, бюджета и бизнес плановете на дружеството.

Управителният съвет се отчита за дейността си пред Надзорния съвет и Едноличния собственик.

Една правилно изградена организация, допринася към това компанията да може по-лесно да следва своите мисия и визия, както и да определи които са важните теми върху които да се съсредоточи. При Vivacom, това е показано и в техния доклад за устойчиво развитие с матрицата за приоритизация на дейностите:



Фигура 17 Матрица на приоритизация

Източник: 17 www.vivacom.bg

Оценката на значимостта има за цел да разбере най-важните теми, свързани с компанията и да ги интегрира в бизнес стратегията, приоритетите и ключовите показатели за представяне.

За да продължи компанията да се движи с темпа с който се е движела до момента е важно новите собственици да отчетат до момента изградената култура и структура. При нужда от промяна, това трябва да се случи плавно и със съображение към нуждите както на служителите, така и на текущото си ръководство. Не на последно място, трябва да отговори и на очакванията на потребителската маса.

Извод 15: Функционалната структура дава възможност на Vivacom да се възползва от обмена на знания и опит между служителите, но би могла да създаде и трудности от интеграцията на новопридобити наскоро дружества.

2.2. Корпоративна среда - дивизионна - Телелинк

“Телелинк” е най-големият системен интегратор в България и един от най-успешните в Централна и Източна Европа. През 2017 г., той се реструктурира в холдингова структура, като неговите основни четири дивизии се обособяват в отделни компании.

- "Телелинк Бизнес Сървисис" - тази компания, отговаря за услуги като ИТ инфраструктура, дигитална трансформация, информационна сигурност, големи данни и разработка;
- "Телелинк Инфра Сървисис" - предоставя услуги по изграждане и поддръжка на комуникационна инфраструктура, интеграция на системи за сигурност и интелигентни системи за наблюдение;
- "Телелинк Сити Сървисис" - развитие и разработка на решения за умни градове;
- "Телелинк Лабс" - развитието на технологични решения и продукти свързани с 5G технологиите.

С промяната на структурата, компанията цели да отговори по-добре на нуждите на заобикалящата ги среда и да даде възможност на различните дирекции да се развият с посоките в които би било най-добре за тях. По-този начин всяка от организациите, може да изгради и култура, която по-добре да олицетворява нрава и порядките на новоизградената компания.

Подобно разделение е показателно за това, че ръководството на компанията е отделяло време и внимание на това да следи растежа на своята организация. Също така да изготвя нужните анализи в правилните моменти и да действа проактивно, за да може да създаде поле за развитие на всички свои дейности, без те да бъдат ограничавани от нуждите на основната компания в която оперират. Това е пример за добро мениджърско решения и ангажирано ръководство.

Извод 16: Телелинк, както и Microsoft са пример за компании, която навреме са се ориентирали към това да се реструктурират и да променят своята организационна структура, така че тя да отговаря по-добре на техните нужди.

2.3. Корпоративна среда - матрична - Gameloft (България)

Gameloft е компания за разработка на игри, по националност е френска, като е стартирала през 1999г. в Париж, от тогава се е развила до 3600 човека. Студиото в София е започнало своята дейност 2004г., като се е разраснала до 200 човека и игрите разработвани тук имат над 200 000 000+ сваляния, като две от игрите в TOP 3 на Gameloft, са създадени тук в България.

Компанията е матрично организирана, като има функционални екипи - софтуерни разработчици, софтуерно тестване, дизайн и продуктово организиране - Heroes of the Dark, March of Empires и други. В началото на всеки проект се отделят 4-5 човека, които да създадат доказателство за концепцията, а веднъж щом проекта приключи този етап се събират професионалисти от всички останали функционални екипи, които да започнат същинската разработка на новият проект, следвайки методологиите и практиките в компанията.

Този тип бизнес е много динамичен, изисква огромно количество креативност и въображение. Матричната структура е изключително успешен избор за такъв тип компания, защото дава следните предимства:

- Обмен на опит между различните продукти;
- Промяна в работата на разработчиците, което носи разнообразие и поддържа креативността.

Единствено трябва да се вземат предвид и евентуалните негативи, които биха могли да се породят:

- Разработчиците се отчитат на функционалния и продуктовия мениджър. Ако мениджърите не обменят информация и не синхронизират приоритетите си, служителя може да започне да получава объркваща информация;
- Претоварване на хората. Във всички компании, има хора, които се справят изключително добре в работата си и са търсени от всички. Когато такъв човек е заделен да работи по няколко проекта, това може да създаде голям стрес и да доведе до преработване.

За да се постигнат максималните ползи, които матричната структура би могла да предостави и служителите да изпитат ползите от такъв тип организация, трябва да има баланс. Тук е важно ръководството да взема активна роля в дискусиите и да бъде наясно с нуждите на всеки проект, за да могат да бъдат поставени правилните хора на правилните места.

Извод 17: Матричната организационна структура е наистина много подходяща за гейминг индустрията и то особено за такъв тип студия. Така се получава успешно споделяне на знания между проекти и същевременно фокус върху крайния продукт.

Глава III. Инструменти за изследване на компаниите

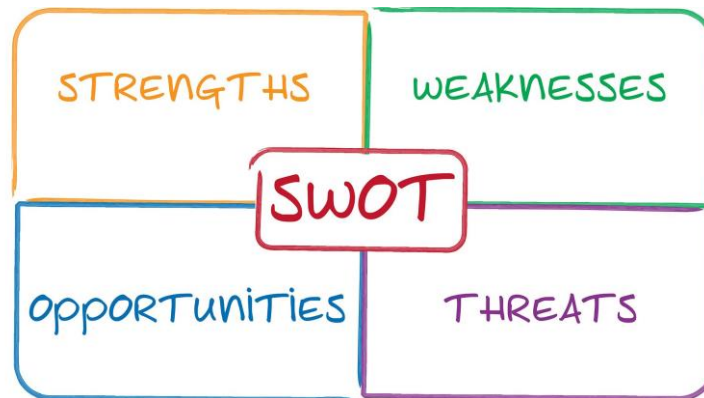
1. SWOT анализ

SWOT абривиатурата стои за Strengths (Силни страни), Weaknesses (Слаби страни), Opportunities (Възможности) и Threats (Заплахи), и така SWOT анализът е техника за оценка на тези четири фактора на всеки бизнес.

Това е инструмент, който може да ни помогне да анализираме какво прави най-добре нашата компания към момента и да изработим успешна стратегия за бъдещето. Този вид анализ може също така да разкрие области от бизнеса, които ни възпрепятстват или които нашите конкуренти биха могли да използват срещу нас:

- Силни страни - Това са нещата, които нашата организация прави наистина добре и по начин, който ни отличава от конкурентите. Тук трябва да вземем предвид предимства, които нашата организация има пред всички останали организации;
- Слаби страни - Трябва да помислим, какви слабости има нашата организация. Дали има правилно изградените процеси, дали доставя продуктите или услугите достатъчно бързо до своите клиенти. Тук трябва да включим аспекти от нашата организация, които се справят по-зле от тези в други сходни организации;
- Възможности - Това са външни фактори в нашата бизнес среда, които е вероятно да допринесат за вашия успех;

- Заплахи - Това са външни фактори, върху които организацията няма контрол, но те биха могли да възникнат и да ѝ повлияят негативно.



Фигура 18 SWOT анализ

Източник: 18 ipro.com

2. Четирите основни критични фактори за успех

Рокарт определя четири основни класификации за критичните фактори на успех, които бизнесът трябва да вземе предвид:

Фактори на индустрията - това са специфични характеристики на всяка една индустрия. Те определят дейностите, които компанията трябва да развива, за да бъде конкурентна на останалите бизнеси в сферата. Пример за това при технологичните компании е иновационния процес.

Фактори на външната среда - това е ефекта от влиянието на макросредата върху организация. Например за това са икономиката, държавните регулации, бизнес климатът, конкурентите и технологичния напредък. PEST анализът идва на помощ тук, за да анализирам и определим, по-добре факторите на околната среда, които оказват влияние.

Стратегическите фактори - те произлизат от специфичната стратегия за конкурентност на всяка организация. Те включват всякакви стратегически решения и планове, пример за това би могло да бъде как организацията избира да дистрибутира своите продукти на пазар, дали да заложи на

високо качество или на ниска цена. Тук бихме могли да с възползваме от трите стратегии за конкурентност на Майкъл Портър.



Фигура 19 3-те стратегии за конкурентност на Майкъл Портър

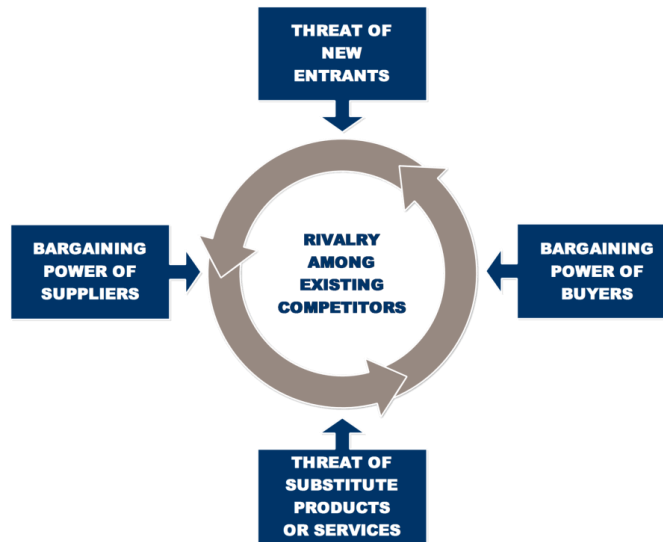
Източник: 19 www.business-to-you.com

Временни фактори - това са вътрешните промени и динамика на компанията, като това обикновено са краткосрочни фактори. Тясно специфични препятствия и проблеми биха могли да им повлияят.

3. Петте сили на Майкъл Портър

Петте сили на Майкъл Портър, дават възможност на компанията да разбере по-добре своята позиция сред конкурентите си. Това е полезно при оценка на конкурентното предимство, което е

добър механизъм да се прецени до каква степен нейната организационна структура и култура дават резултатите, които се очакват.



Фигура 20 Петте сили на Майкъл Портър

Източник: 20 masonmyers.com

Съществуващото съперничество между текущите участници в пазара:

Тази сила анализира колко интензивна е текущата конкуренцията на пазара. Взима се предвид броя на съществуващите конкуренти и това, което всеки може да направи за да завземе по-голям пазарен дял. Тук могат да се разгледат различни видове състояния на пазара - монопол, олигопол, висока конкурентност и други. Много конкуренти, предлагащи припокриващи се продукти и услуги, ще намалят пазарната привлекателност. Когато конкуренцията е висока, възникват рекламни и ценови войни, които могат да навредят на всички участници на пазара.

Опасността от новонавлизащи конкуренти:

Тази сила анализира колко е лесно нови конкурентите да се присъединят към пазара. Колкото по-малко трудности има нов конкурент да влезе, толкова по-голям е рискът от голямо намаляване на пазарния дял на установените компании. Сериозността на заплахата за влизане на нови конкуренти зависи от “barrier entry” или съществуващите бариери и от реакцията на съществуващите конкуренти, които новоприсъединилите се могат да очакват. Индустрия с големи бариери за навлизане е хубава за съществуващите компании в нея, тъй като компанията ще могат да държи достатъчно високи цени и да договарят по-изгодни за тях условия.

Заплаха от заместващи продукти или услуги:

Заместващите стоки или услуги, са тези които могат да бъдат използвани вместо продукти или услуги предлагани от дадена компания и това представлява заплаха за нея. Когато за продуктите на дадена компания, няма близки заместители, те имат повече власт и възможност да увеличат цените и да оперират в благоприятни за тях условия. В случай че има близки заместители, клиентите винаги ще имат възможността да се откажат от закупуване на продукта на компанията, което ще отслаби нейното позициониране.

Преговорната сила на доставчиците:

Това се отнася до факта колко лесно доставчиците могат да увеличат разходите на компанията ни за ресурсите, които ние купуваме от тях. Това се влияе от броя на доставчиците на ключовите ресурси на дадена стока или услуга, колко трудни за осигуряване са тези суровини и колко би коствало на компанията да смени своя доставчик. Колкото по-малко са доставчиците за дадена индустрия, толкова повече една компания ще зависи от доставчика си. В резултат на това съответният доставчик има повече власт и може да увеличи цените си. Доставчиците могат също да упражняват преговаряща сила върху компаниите в дадена индустрия и чрез намаляване на качеството на стоките и услугите, които предоставят.

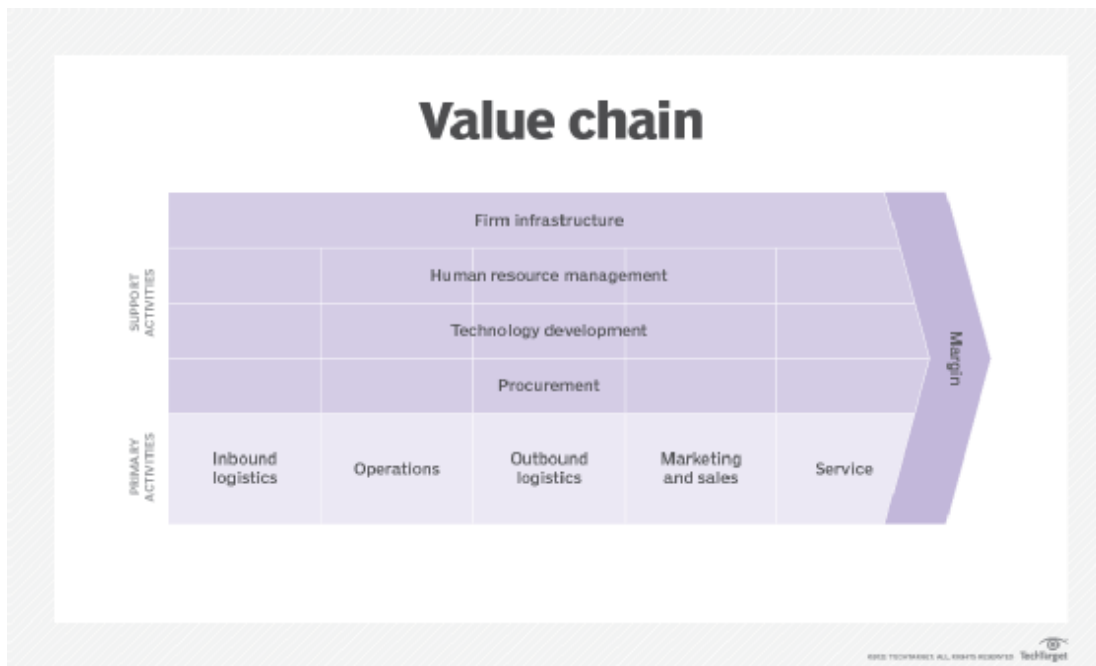
Преговорната сила на купувачите:

Това се отнася за възможността клиентите да свалят цените и до каква степен имат власт над пазара. Това се влияе количеството клиенти има една компания, каква значимост има всеки клиент и колко би струвало на дадена компания за да намери нови клиенти или да навлезе на нов пазар. По-малката клиентска база означава, че всеки клиент има повече власт за договоряне за по-ниски цени ли по-изгодни за него условия. Ако продуктите са стандартни и неотличителни, купувачите, имат чувство за сигурност, че винаги могат да намерят алтернативна компания със сходен или същия продукт. В случай че продуктът предлаган от компанията не спестява пари на купувача, това би породило, чувство за недоверие. Ако продуктът или услугата би могла да се отплати многократно на купувача, то той е по-малко чувствителен към цената.

4. Верига на стойността

За да сме наясно каква организационна структура трябва да изградим на първо място трябва да сме наясно как всъщност ние изграждаме нашия продукт и какви са неговите нужди. Анализът на веригата на стойността е инструмент, който ръководителите на бизнеси използват, за да разбият всеки процес, използван от техния бизнес. Това е пълната гама от дейности, включваща проектиране, производство, маркетинг и дистрибуция – които бизнесът трябва да извърши, за да стигне нейният продукт до клиентите. Този анализ се използва от компании от всякакъв размер, вариращи от еднолични търговци до компании на ниво предприятие. Всеки бизнес използва различни процеси, за да изпълнява работата си. Този анализ може да се използва за подобряване на отделните процеси на организацията, повишаване на ефективността на компанията и създаване на конкурентно предимство.

Веднъж щом компанията е наясно с процеса за изграждане на своя продукт, тя може да избере дали да се насочи към функционална организационна структура, дивизионна или друга.



Фигура 21 Верига на стойността

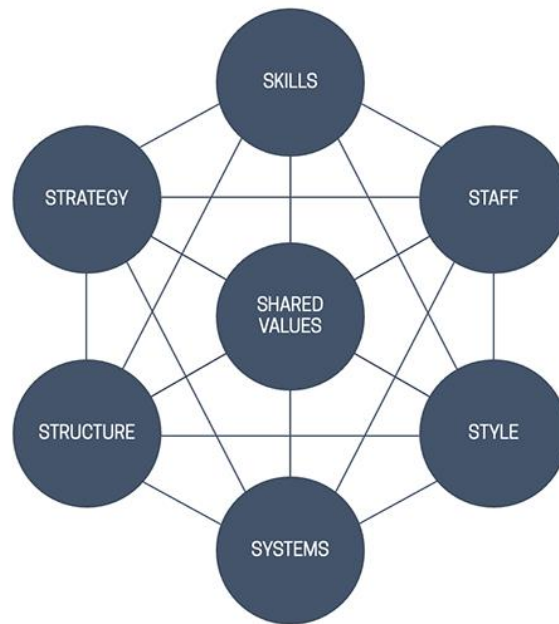
Източник: 21 www.techtarget.com

5. Модел 7S на Маккинзи

Моделът 7S е организационен инструмент, който оценява състоянието и възможностите за бъдещ успех на компанията. Той разглежда седем вътрешни фактора на една организация като средство за определяне дали тази компания има структурната основа, за да бъде успешна.

Състои се от:

- Стратегия - това е планът, следван от една организация, за да остане конкурентоспособна в своята индустрия;
- Структура - описва подробно управлението и отговорностите на служителите;
- Система - това са ежедневните процедури, работния процес и решенията, които съставляват нормалният работен цикъл в компанията;
- Споделени ценности - общоприети стандарти и норми в компанията, които определят поведението на персонала и ръководството;
- Способности - това включва талантите и уменията на персонала и ръководството на компанията, които могат да определят напредъка и постиженията, които компанията може да постигне;
- Стил - подхода на ръководството за управление на компанията;
- Служители - тази точка се отнася до това, какъв е броя на служителите, как се формира тяхната мотивация и колко добре са обучени, за да изпълняват техните задължения.



Фигура 22 7S Модела на Маккинзи

Източник: 22 www.mbamangementmodels.com

Един добре изготвен анализ на Маккинзи, може да даде ясна насока за състоянието на компанията и за това дали структурата, която ѝ е изградена е най-подходяща за нея и дали и позволява да достигне своя максимум.

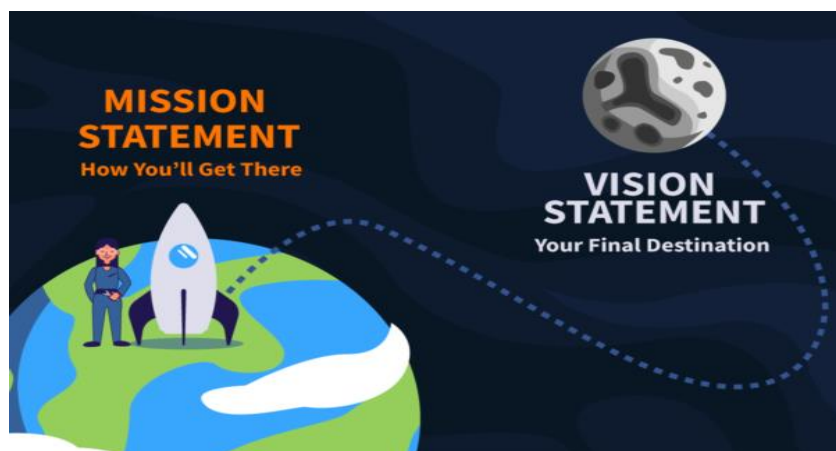
Извод 18: За да се определи най-подходящата организационна култура и структура е важно ръководството на първо място да познава своята компания. Различните видове анализи описани по-горе са основните върху които трябва да се заложи, за да може да се познават нуждите и важните фактори за съответната организация.

Глава IV. Препоръки за подобряване на организационните модели и начини на управление

1. Основни параметри на успешния бизнес

1.1. Визия и мисия

Визията е вдъхновяващо изявление за това което искаме да бъде нашият бизнес в даден момент в бъдещето, въз основа на нашите цели и стремежи. Наличието на визия дава на бизнеса ясен фокус и го насочва към правилната посока на развитие. Визията посочва настоящите и бъдещите цели на организацията. Всяка една компания трябва да има визията, която а е в съответствие с поставената мисия, изграденото стратегическо планиране, културата и основните ценности, които обуславят като организация. Визията се използва за определяне на стратегическите цели. Мисията и визията са еднакво важни за всяка една компания, тъй като се допълват взаимно и дават посока на компания. Основната разлика между тях е, че мисията описва какво прави компанията, а пък визията определя какво се опитва да постигне компанията в бъдеще и къде иска да бъде. За това и задълженията и отговорностите на СТО-то в технологична компания са толкова важни.



Фигура 23 Мисия срещу визия

Източник: 23 frontiermarketingllc.com

Веднъж щом мисията и визията на компанията са определени, трябва да бъдат поставени все по-конкретни и изпълними цели. Ниво по ниво, докато се стигне до крайния мениджър, който трябва да сведе целите до оперативни задачи върху които крайния работник да работи.

1.2. Шестте ключови елемента

Ще разгледаме шестте ключови елемента, които са важни за всеки бизнес:

- Визията - успешните основатели и собственици на бизнес не само имат завладяваща визия за тяхната организация, но също така знаят как да представят тази визия и на хората около тях. Те показват ясно в каква посока бизнеса трябва да върви и как ще се следва тази посока. Колкото по-ясно всеки може да види и разбере визията, толкова по-голям шанс имаме да я постигнем и следваме. Нужно е да насочим и фокусираме цялата енергия на всички към едно нещо, за да можем да го постигнем;
- Следващото нещо върху което трябва да се фокусираме, това са хората. Трудно бихме могли да създадем наистина успешно компания без помощта на други хора. Но е важно да си дадем сметка, кои хора наистина са тук да помогнат и са на правилните си места и кои по-скоро биха повлияли негативно на нашето развитие;
- Трябва да имаме също така и ясна основа на която да правим обективна преценка как вървим и имаме ли нужда от корекция в начина си на работа. За това тук на помощ ни идват данните. Трябва да разучим какви са важните показатели за нашия бизнес, как се измерват и при възможност да оценим състоянието на нашите бъдещи конкуренти;
- По пътя към реализирането на нашата визия, почти със сигурност ще възникнат трудности. Както успеха на всеки човек е пряко пропорционален на неговата или нейната способност да решава всякакви проблеми, които възникнат и то бързо, същото важи и за една компания;
- Един от съществените компоненти също така са нашите процеси. Процесът - това е начинът по които ние правим бизнес. Успешните организации виждат техния начин за вършене на работа и го усъвършенстват постоянно. Поради липса на знания или опит, това е често пъти пренебрегвано, което води до много на брой усложнения в бизнеса;

- Правилно изграденият и приложен процес води до простота и мащабируемост. Можем успешно да скалираме нашата дейност, без това да доведе до загуба на качеството или забавяне в изпълнението;
- Не на последно място е важно да сме здраво стъпили на земята. По този начин организацията ни ще може да оперира добре и да можем да обособим фокуса, отчетността и дисциплината на нашата организация.



Фигура 24 Умно поставени цели

Източник: 24 ghcc.org

В обобщение, успешните фирми работят с кристално ясна визия, която се разбира и споделя от всички. Разполагат с правилните хора на правилните места. Имат разбиране за дейността си, като съблюдават няколко на брой, но важни за сферата си параметри. Успяват да идентифицират и решават проблемите своевременно в открита и честна среда. Постоянно развиват своите процеси и гарантират, че те са следвани от всички. Поставят приоритети за всеки служител и гарантират високо ниво на доверие, комуникация и отчетност да съществуват във всеки екип.

1.3. Компонентът “Визия”

Повечето предприемачи могат ясно да видят своята визия. Проблемът им е, че правят грешката мислейки, че всички останали в организацията също я виждат. За съжаление, в повечето случаи това не е вярно. В резултат мениджърите и лидерите в компанията са разочаровани, персоналът е объркан и страхотната визия остава нереализирана. За това е важно да можем да опишем структурирано каква е нашата визия и да можем да я предадем. Ще ни бъде от помощ да отговорим на следните въпроси:

- Кой са основните ни ценности?

Основните ценности са малък набор от жизненоважни и основни принципи за нашата компания. Тези основни ценности определят нашата култура и нашата идентичност;

- Какъв е нашият основен фокус?

Или по друг начин казано, каква е нашата основна компетентност, кое е нещото което правим най-добре;

- Каква е нашата 10-годишна цел?

Дългогодишните цели са важни, защото те дават посоката. Къде си представяме нашата компания да бъде след 10 години?

- Каква е нашата маркетингова стратегия?

Трябва да определим нашите три уникални качества. Кой 3 параметъра бихме определили, че са нашите отличаващи черти;

- Каква е нашата гаранция която даваме на хората? Какво ще им дадем ние, ако решат да работят с нас?
- Какъв е изпитания процес чрез който бихме могли да им предоставим тази услуга или продукт и съответно гаранцията за нейното качество?
- Също така трябва да определим каква е нашата целева група хора и по какъв начин бихме могли да достигнем до тях.

- Какъв е нашият 3-годишен фокус?

Тази междинна цел ни дава по-ясна насока за това как да съставим краткосрочните си цели, така че те да следват посоката на дългосрочните ни такива;

- Какъв е нашият 1-годишен план?

Това е краткосрочната ни цел, която ни дава насока за това какви са нашите приоритети в рамките на един календарен период;

- Какви са нашите тримесечни цели?

На следващ ред идва това какво ще правим през следващите 90 дни. То трябва да следва плана за 1 година напред, което на свой ред да ни води към дългосрочните ни визии;

- Какви са нашите проблеми?

При започването на бизнеса, най-често това е липсата на клиенти и липсата на приход. Важно е да посочим обективно какви са нашите проблеми, за да знаем на къде да насочим нашия фокус. Хубаво е още в началото преди да започнем да изграждаме нашата организационна култура и структура, да дадем отговор на горните въпроси и да синхронизираме нашите действия с това.

1.4. Изграждане на успешни лидери

Първо нека разгледаме, какво е това лидер?

Според идеята за трансформационно лидерство на Джеймс Бърнс, ефективен лидер е човек, който прави следното:

- Създава вдъхновяваща визия за бъдещето;
- Мотивира и вдъхновява хората, за да бъдат те искрено ангажирани с тази визия;
- Управлява информирането на хората за визията и това тя да достигне до всички;
- Изгражда, обучава и подкрепя екип, така че да е по-ефективен при постигането на визията;

Лидерството обединява в себе си, всички нужни умения и способности за постигането на по-горните цели. Лидер може да бъде човек в много и различни роли:

- CEO, което разработва стратегия за дългосрочно развитие на компанията си;
- Политически лидер, водещ света към опазване на природните ресурси.

Пред глобалните лидери, стоят много и различни предизвикателства, като например това да:

Справяне с културни различия - глобалните лидери работят с разнообразни групи от хора.

Корените и основните ценности и възприятия играят важна роля в работния процес.

Разбирането и правилното им използване би могло да доведе до хармоничен работен процес.

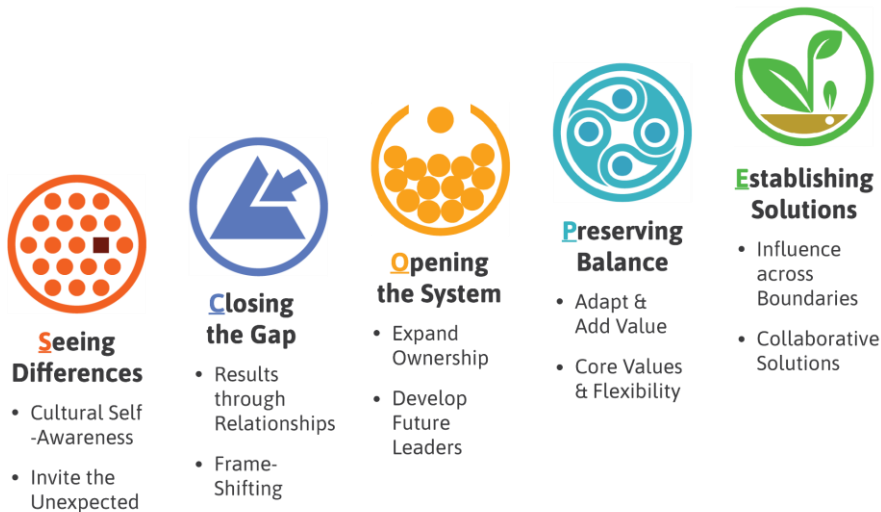
Лидерите често се сблъскват със ситуации или инциденти, в които приоритетите или ценностите могат да се сблъскат. Изграждането на култура на взаимно уважение и разбирателство е полезно за справяне с културните конфликти.

Културната преднамереност и очаквания също играят роля в подхода и начина на работа на един лидер. Лидерите на глобално равнище, трябва да са много осъзнати личности и да са наясно със своята култура и начин на мислене, като е хубаво да успяват да надхвърлят своите недостатъци и да търсят непрестан личностен растеж. Решенията и действията им не трябва да са повлияни, само от техните вътрешни възгледи, а да са съобразени с хората около тях и техните специфични нужди. Лидерите трябва да имат уменията да разбират хората и как те реагират в различни ситуации, като по този начин да изградят подходящи подходи и начини на работа.

Комуникацията също представлява предизвикателство. Особено в последните години виртуалното общуване стана част от живота на всички ни. Сътрудничеството на членове от екипа в различни географски места и най-вече различни часови зони, създава трудности, които е трудно да се избегнат. Това да накараме всеки да се чувства приобщен и чут е важна част от работата на един лидер. Регулярните и добре планирани срещи са от голямо значение, за да може всеки човек да е наясно с целите, процесите и прогреса на работата.

От особено значение е и развиването на бъдещи лидери. За да се изгради устойчив модел, трябва да има наследственост. А това се осъществява чрез предаване на знанието и опита от едно поколение лидери на друго. Хубаво е да се предава както добрия опит, така и негативния,

за да могат новите лидери да използват това знание на готово и да могат да градят върху поставената основа.



Фигура 25 Глобално лидерство

Източник: 25 www.aperianglobal.com

Ако лидерите искат да бъдат ефективни в работата си и то най-вече в разнообразна среда и да се възползват максимално от възможността за глобален човешки ресурс, те трябва да открият и разберат собствения си стил на лидерство и лидерско поведение и трябва да се научат да са гъвкави, за да могат успешно да ги адаптират към различните културни очаквания.

Много от хората не успяват да променят стила си на лидерство, те може да са успешни лидери в собствените си култури и културни особености, но невъзможността да се адаптират, може да бъде достатъчна причина да не се справят добре в мултикултурна среда.

Успешното глобално лидерство, все пак е нещо повече от културна адаптивност. Често се оказва, че лидерството не е универсално и че варира в различните култури. Това дава сигурен знак, че е важно всички лидери да правят разлика между глобалните изисквания и местните очаквания.



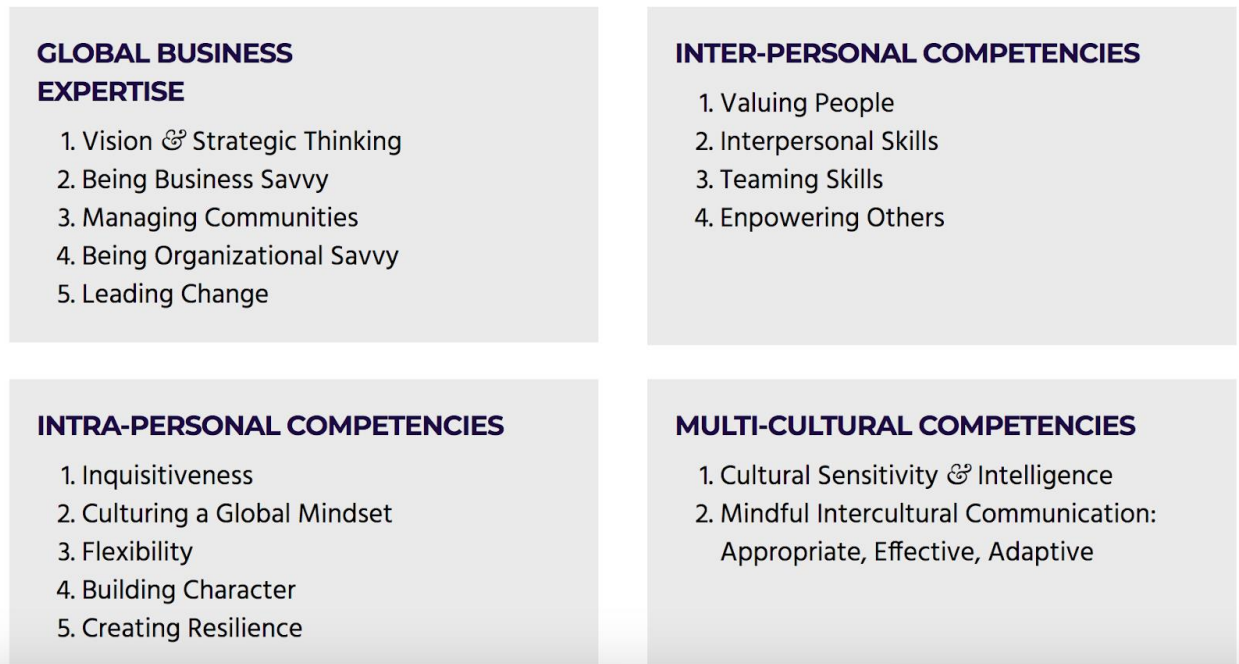
Фигура 26 Аспекти на междукултурните взаимоотношения

Източник: 26 trainingjournal.com

В исторически план, добавянето на думата „глобален“ е резултат от широко използвания термин „глобализация“. Това е предимно бизнес термин, който използваме, за да опишем разширената взаимосвързаност на страните, тъй като предприятията се разширяват, за да се превърнат в мултинационални корпорации. Това би могло да се тълкува, че като термин глобалното лидерство може да се приложи към всяка практика за управление на бизнеса, която обхваща различни региони.

Този нов хоризонт на сложност поставя напълно нови трудности в търсенето и изграждането на глобалните лидери, работещи в тази среда. Ето защо компаниите трябва да приоритизират това да осигурят на своите лидери адекватно обучение, за да запълнят празнините в техните знания и опит.

Глобалното лидерство не е достатъчно да е свързано само с бизнеса - в наши дни и особено в динамичните две изминали години, политиците също трябва да научат нужните тънкости, за да бъдат успешни глобални лидери. Повишеното ниво на крайни недоволства, популизъм и икономическите кризи, поставят нуждата от още по-високи изисквания към днешните и бъдещите лидери да градят отворени и свободни общества.



Фигура 27 Основни качества на глобалните лидери

Източник: 27 eurac.com

Извод 19: Основните параметри, които са описани тук дават необходимите насоки за всяка една компания за това тя да може да постави основите на едно устойчиво развитие, което да може да се развива в бъдеще.

2. Трудности и препоръки за справянето им

2.1. Разминаване на структура и култура

Пред всички компании, стои предизвикателството да изградят организационна структура и култура, които да работят в синхрон и да си взаимодействат, така че да дадат най-добрите резултати, които компанията би могла да очаква. Такова разминаване може да доведе до объркване в това кой какви отговорности носи, кой отговаря за това да се вземат решения в ключови моменти и на най-ежедневно ниво, как да се организира работата.

Това би могло да се избегне, като се направи обстоен анализ на компанията и нейната макросреда, както и:

- Поставяне на визия и мисия;

- Изследване на макросредата;
- Изследване на компанията.

2.2. Структурата не се развива, с развитието на организациите

Това е чест проблем, който се наблюдава при малките и новостартиращи компании. В началото, когато компанията е малка и се състои от не повече от 5-6 човека, те успяват да комуникират и да обменят информация без да са нужни формални срещи или йерархия. Компанията се възползва от своя мащаб са да реализира, плоска структура, което е и правилното към този момент.

Започваме да наблюдаваме проблем, когато компания от 5 човека, прерасне в 20, след това в 100 и продължи нататък, но процеси и формална структура, все още липсва. Тук е момента в който трябва да осъзнаем, че организация е надраснала своята структура и е нужна промяна.

Това което трябва да се случи е СЕО-то да отчете развитието на своята компания и да приеме нуждата от това структурата да премине на следното ниво.

2.3. Без стриктна разделеност на дейностите

Една интересна притча в този случай е че: “Хубавите огради, правят добри съседи”, защото така знаем къде свършва нашия двор и почва чуждия.

Това се отнася също така и за организационната структура. Трябва да бъде ясно чий отговорности до къде се разпростират, за да може всеки да се фокусира на своята работа и да даде максимума от себе си. Проблема който може да се създаде ако това не е факт е че получи препокриване на работа, а това е крайно демотивиращо за служителите. За това е нужно сферите на дейност да бъдат ясно разделени и да бъде ясно на служителите, коя дейност в чий ресор е.

2.4. Който носи отговорностите, той взима решенията

При грешно изграждане на структурата, може да се получи разминаване между това кой носи отговорностите за постигането на дадени цели и кой има правомощията да взима ключови решения. Това е важно да се избягва, защото ще създаде блокиращи елементи в работата, което ще ги възпрепятства от това да постигнат резултати.

Пример за такъв проблем би бил мениджър на работници в организация, който е отговорен за постигане на организационните цели, разрастването на екипи, развитието на хора и обучението им, но в същото време не може да взема решения дали:

- Да наема хора и кога;
- Какви заплати и поощрения да дава на тези служители;
- Да ги праща на обучения и да отдели бюджета за това.

Такъв човек, няма да как изпълнява пълноценно своите задължения.

За това е важно, когато поставяме отговорности на дадена позиция, тя да може да взема решенията свързани с ресурсите, които са ѝ нужни.

2.5. Създаване на конфликтни позиции

Много е важно при съставянето на организацията да разделим правилно отговорностите, за да не се получи че поставяме несъвместими дейности, под една шапка.

Пример за това би бил да имаме позицията - Вицепрезидент по оперативната и проучвателната дейност и развитието. Тук събираме една краткосрочна дейност - оперативната, която е длъжна да отговаря за това как действа компанията на ежедневна база, какви решения взема, за да поддържа днешните нужди на компанията, с една дългосрочна дейност - проучвателната дейност и развитието. Проучвателната дейност е изключително дългосрочна инициатива, която за да се разгъне и компанията да пожъне успех от нея е нужно време. Ако тези две дейности са под една позиция, този човек няма да може да отдаде нужния фокус и двете дейности. Така едната ще бъде поддържаща и няма да постигне нужните резултати. Най-често хората се фокусират върху краткосрочните активностите, защото дават по-бързи резултати. Именно заради това, този вицепрезидент, дори без да иска ще се фокусира повече на оперативната дейност, като проучвателната, ще остане на заден план и по-скоро ще осигурява ресурсите нужни на оперативната дейност. По този начин, компанията не постига максимума който би могла с наличните си ресурси, защото на хората наети да извършват проучвателна дейност, ще им бъдат грешно поставени цели и задачи. Така няма да реализира нито потенциала на служителите си, нито на дивизията.

За това е важно, такива дейности да бъдат правилно класифицирани и разделяни, за да могат да получат нужното внимание и планиране.

2.6. Разминаване между управленското решение и имплементацията

Не веднъж в компаниите се е случвало управляващите фигури да вземат решения за компанията и то да не бъде успешно имплементирано. Този проблем може да бъде създаден, когато хората вземащи тези решения, не събират достатъчно обратна връзка от своите служители - какви са техните нужди и проблеми. Така те вземат решения за това как да изглежда организационната структура и как да бъде разделена тя, но това не съответства със създадените проблеми до момента и не дава отговор как хората ще се справят с тях.

Това внася елемента, че служителите няма да виждат смисъл от новата промяна и няма да желаят тя да се имплементира, което ще доведе до конфликтни ситуации и отпор от страна на хората.

За това е важно преди големи и ключови промени да бъде събрана обратна връзка от служителите, която да се вземе предвид при взимането на решения. Защото изготвянето на дизайн за организационна култура и структура е едно, но имплементацията се състои от много на брой стъпки за което е нужно съдействието от всеки служител.

2.7. Придобиването на компании и неуспешното им сливане

Наблюдаваме изключително динамична среда в която компании придобиват други компании, правят се мащабни сливания с цел обединяване на ресурси и достъп до пазари, но тук стои един въпрос - до колко успешно се случват тези сливания.

Всяко обединяване на компании, носи няколко проблемни аспекти:

- Спокойно можем да разгледаме компаниите, като държави, всяка носи своята култура, порядки, начин на мислене и навици. При сливането им се получава един сблъсък на всички тези елементи, което носи най-вече несигурност. Тук е важно как управниците на компанията, ще се справят със ситуацията. Дали ще изградят успешен план за интеграция и приобщаване, така че всички да спечелят или ще се фокусират на финансовите параметри на сливането и ще оставят останалите елементи да се наредят от само себе си;

- Друг момент, който трябва да се взема предвид е натрупаното наследство. Всяка компания носи своята история на промени, успехи, трудни моменти и начини за справяне с различните ситуации. Ръководството може да иска да изгради функционална структура, за да може да се възползва от нейните позитиви, като обмяна на опит и знания между служителите, избягването на повтаряема работа и други, но това да не може да се имплементира. Причина за това може да бъде, ако компанията дори неясно е разделена на дивизии - Продукт на компания 1, Продукт на компания 2. Често процесите на работа, нагласите на хората и изградените им порядки, няма да позволят да могат да бъдат разделени функционално от типа на - Отдел за разработка, Отдел за продажби. В такива моменти се наблюдава сливане на компании, без те реално да взимат ползите от това.

За това при сливането на компании, трябва да бъдат взети предвид, всички точки описани по-горе и бъдат внимателно обмислени по-нататъшни промени по организационната култура и структура.

Извод 20: Пред всяка една организация, стоят многобройни рискове и трудности с които тя трябва да се справя. В процеса на работещ бизнес е важно регулярно да се правят анализите описани в Глава 3, за да може ръководството да бъде сигурно, че отговаря на динамиката на макро средата. В същото време е важно да обръща внимание на вътрешната си организация, за да бъде сигурна, че ще избегне трудностите описани по-горе.

Заклучение

Чрез добре подбрана литература и обстоен анализ, успешно са постигнати научните задачи, в това число:

Задача първа: Теоретичен анализ на организационната култура, нейните видове и начини за изграждане, както и анализ на организационната структура, нейните видове и начини на изграждане.

Чрез изготвения теоретичен анализ бяха достигнати следните изводи:

- **Извод 1:** Още от зараждането на човешкия вид е остановено, че за да могат хората да постигат повече и по-мащабни проекти е нужно да се обединяват. Освен да се обединят, е нужно тази човешка маса да бъде насочена в правилната посока – от което се е остановила нуждата от лидери;
- **Извод 2:** Културата е основополагащ елемент в една организация. Тя е съвкупност от много на брой фактори, което я прави трудна за изграждане и поддържане, но в същото време е важна, за да може да се изгради успешен и проспериращ бизнес;
- **Извод 3:** Организационната култура, сплотява хората и дава основния начин на мислене в компанията;
- **Извод 4:** Първичните механизми включват – определянето на приоритети, механизмите за поощрение и наказание, създаване на образци за подражание, стратегии за справяне в конфликтни ситуации и политиките за подбор и развитие. Тези механизми дават фундамента, върху който трябва да се съставят основните процеси в компанията, така че те да поставят началото на организационната култура;
- **Извод 5:** Вторичните механизми, отговарят за това да засилят изграждането и имплементирането на културата в организациите. Те са важни, за да се изгради унисон в компанията.

Задача втора: Изследване на организационните модели и начини на управление.

Във втора глава бяха анализирани три международни и три български технологични компании и как техните организационни структури и култури успяват да отговорят на техните нужди, като бяха достигнати следните изводи:

- **Извод 12:** Функционалната структура на Apple, създава възможности за споделяне на опит, конструктивни дебати и сътрудничество, но крие и много трудности при голям мащаб компании;
- **Извод 13:** При толкова много различни продукти, насовик и пазари на които Microsoft оперират, дивизионата структура им дава възможността да отделят знания, умения и ресурси, там където са нужни;
- **Извод 14:** Избора на сравнително плоска организационна йерархия, съчетано с матричната организационна структура дава startup духа, който е нужен на Google;
- **Извод 15:** Функционалната структура дава възможност на Vivacom да се възползва от обмена на знания и опит между служителите, но би могла да създаде и трудности от интеграцията на новопридобити наскоро дружества;
- **Извод 16:** Телелинк, както и Microsoft са пример за компании, която навреме са се ориентирали към това да се реструктурират и да променят своята организационна структура, така че тя да отговаря по-добре на техните нужди;
- **Извод 17:** Матричната организационна структура е наистина много подходяща за гейминг индустрията и то особено за такъв тип студиа. Така се получава успешно споделяне на знания между проекти и същевременно фокус върху крайния продукт.

Задача трета: Инструменти за изследване на компаниите;

В глава 3 бяха разгледани най-основните инструменти за анализ на една организация, за да може тя да бъде добре позиционирана, като следният извод беше достигнат:

- **Извод 18:** За да се определи най-подходящата организационна култура и структура е важно ръководството на първо място да познава своята компания. Различните видове анализи описани по-горе са основните върху които трябва да се заложи, за да може да се познават нуждите и важните фактори за съответната организация.

Задача четвърта: Препоръки за подобряване на организационните модели и начини на управление.

В глава 4 бяха засегнати основните параметри за изграждане на един успешен бизнес, както и бяха дадени препоръки за справянето с основни трудности, които стоят пред всяка една организация, като беше достигнат следния извод:

- **Извод 20:** Пред всяка една организация, стоят многобройни рискове и трудности с които тя трябва да се справя. В процеса на работещ бизнес е важно регулярно да се правят анализите описани в Глава 3, за да може ръководството да бъде сигурно, че отговаря на динамиката на макро средата. В същото време е важно да обръща внимание на вътрешната си организация, за да бъде сигурна, че ще избегне трудностите описани по-горе.

Технологичната сфера се обуславя от неспирни иновации и безкрайни възможности, чрез които всяка компания може да развие своя потенциал и да постигне своите цели. Но за да успее да го постигне са нужни не само технически умения и дълбоки инженери, а и правилни ръководни похвати с които да се изгради правилната среда на работа. Всяка компания има своите особености, но спазването на основни принципи, може да направи нейният път много по-лесен и значително по-успешен:

- Трябва да се състави визия, която да е пряко отражение на това къде искаме да бъде нашия бизнес в бъдещето и какво искаме да постигнем;
- След визията, идва ред на правилно поставената мисия - това дава посока кои сме ние в момента и как компанията върши своята дейност;
- Взимайки предвид визията и мисията, компанията трябва да постави своите цели - те трябва да бъдат както краткосрочни, така и дългосрочни.

На базата на факторите описани по-горе всяка организация, трябва да изгради своята култура. Културата определя, както за ръководството, така и за служителите, как тя върши своите дейности, как екипите вътре в нея работят заедно и как си взаимодействат с външните организации. За изграждането на една правилна и работеща организационна структура е нужно тя да стъпи на добре поставена култура. Разлики между тях биха довели до една недобре функционираща организация, която е поставила сама ограничения на това какво и как може да постигне.

В заключение, управлението на една компания е като възпитанието на един човек. Ако му поставим правилната основа и му изградим правилните ценности, то би могло да се развие в един успешен възрастен, който с годините да има все по-малко нужда от напътствие и да успява да взема самостоятелно правилни решения и да се адаптира към заобикалящия го свят.

Използвана литература

Дефиниция за организационна култура - <https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/>; Последно посетен на 08.08.2022

Какво е организационна култура? - <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>;
Последно посетен на 08.08.2022

Модел за организационна култура на Куин и Камерън - <https://www.novavizia.com/model-za-organizatsionna-kultura-na-kuin-i-kameryn/>; Последно посетен на 09.08.2022

Културни модел на конкуриращите се ценности на Куин и Камерън - <https://worldofwork.io/2019/10/cameron-quinns-competing-values-culture-model/>; Последно посетен на 09.08.2022

Типове организационна култура - <https://www.aihr.com/blog/types-of-organizational-culture/>;
Последно посетен на 10.08.2022

Адхократична култура - <https://www.aihr.com/blog/adhocracy-culture/>; Последно посетен на 10.08.2022

Кланова култура - [https://www.aihr.com/blog/clan-culture/#:~:text=Clan%20culture%20refers%20to%20a,unite%20over%20a%20shared%20cause](https://www.aihr.com/blog/clan-culture/#:~:text=Clan%20culture%20refers%20to%20a,unite%20over%20a%20shared%20cause;);
Последно посетен на 10.08.2022

Йерархична култура - <https://www.aihr.com/blog/hierarchy-culture/>; Последно посетен на 10.08.2022

Йерархична култура - <https://www.masterclass.com/articles/hierarchy-culture>; Последно посетен на 10.08.2022

Пазарно ориентирана култура - <https://www.aihr.com/blog/market-culture/>; Последно посетен на 10.08.2022

Връзка между организационна структура и култура -

<https://www.brightonsbm.com/news/relationship-organizational-structure-culture/>; Последно посетен на 11.08.2022

Взаимодействие между организационна структура и култура -

<https://core.ac.uk/download/pdf/33812272.pdf>; Последно посетен на 12.08.2022

Дефиниция и типове на организационна структура, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/organizational-structure-definition-and-types>; Последно посетен на 13.08.2022

Организационна структура - <https://www.wallstreetmojo.com/organizational-structure/>; Последно посетен на 13.08.2022

Плоска организационна структура - <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understandingorganizationalstructures.aspx>

<https://www.linkedin.com/pulse/flat-organizational-structure-pharmaceutical-business-tomas-mihal>; Последно посетен на 13.08.2022

Организационна структура на Apple - <https://hbr.org/2020/11/how-apple-is-organized-for-innovation>; Последно посетен на 13.08.2022

Курсова работа - “BUBB510D Самостоятелна работа: Лидерство и предприемачество” (Маргарита Илиева (Стоилова), НБУ, 2021)

Организационна култура на Microsoft - <https://business-essay.com/microsoft-companys-structure-and-strategies/>; Последно посетен на 14.08.2022

Дивизионната структура на Microsoft - <https://www.linkedin.com/pulse/microsoft-power-divisional-structure-eric-viardot/>; Последно посетен на 14.08.2022

Дивизионната структура за иновации на Microsoft <https://research-methodology.net/microsoft-organizational-structure-divisional-structure-with-focus-on-innovation/>; Последно посетен на 14.08.2022

Организационна култура на Google - <https://fourweekmba.com/google-organizational-structure/>; Последно посетен на 15.08.2022

Структура на управлението на Vivacom - <https://www.vivacom.bg/bg/residential/za-nas/za-kompanijata/menidjmynt#managing-board>; Последно посетен на 16.08.2022

Доклад за устройчиво развитие на Vivacom - <https://www.vivacom.bg/bg/files/6859-doklad-za-ustojchivo-razvitie-2015.pdf>; Последно посетен на 16.08.2022

Промяна на структурата на Телелинк България - <https://www.mediapool.bg/telelink-bulgaria-stava-holdingova-struktura-s-chetiri-druzhestva-news272245.html>; Последно посетен на 17.08.2022

Ръководство на Телелинк Бизнес Сървисис - <https://www.tbs.tech/bg/nashata-kompaniya/rakovodstvo/>; Последно посетен на 17.08.2022

Ръководство на Телелинк Инфра Сървисис - <https://telelinkinfra.com/bg/rkovodstvo/>; Последно посетен на 17.08.2022

Курсова работа “Първични и вторични механизми на организационната култура”, ВАЕВ558D
Практика по бизнес администрация/Организационно поведение 1 - (Маргарита Илиева (Стоилова), НБУ, 2021)

Казус “Анализ на конкурентно поведение”, ВUBB400D Стратегии за развитие на бизнеса - (Маргарита Илиева (Стоилова), НБУ, 2020)

Практическа задача: “Приложение на Техниката на Джек Рокарт “Критични фактори за успех (CSF) и Матрицата на Бостънската консултантска група(BCG) за анализ на конкретна фирма или организация и разработване на целева ориентация на адекватна стратегия.”, ВUBB704D
Стратегически мениджмънт - (Маргарита Стоилова, НБУ, 2021)

SWOT анализ - https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm; Последно посетен на 20.08.2022

Изграждане на визия на компанията - [Казус: “Тема 7. Стартиране на собствен бизнес - етапи при стартирането”, ВUBB822D
Управление на малкия и среден бизнес - \(Маргарита Стоилова, НБУ, 2022\)](https://www.business.qld.gov.au/starting-business/planning/business-planning/vision#:~:text=A%20vision%20is%20a%20vivid,heading%20in%20the%20wrong%20direction; Последно посетен на 22.08.2022</p></div><div data-bbox=)

Практическа задача: “Тема №2: Контролинг системите в рамките на моята компания (добри и лоши практики)”, BUBB716D Контролинг системите - (Маргарита Стоилова, НБУ, 2021)

Грешки при формиране на организационна структура - <https://www.linkedin.com/pulse/11-typical-mistakes-when-structuring-organization-shoham-adizes/>; Последно посетен на 24.08.2022

Защо организационната култура е важна? - <https://www.linkedin.com/pulse/why-company-culture-so-important-business-success-peter-ashworth/>; Последно посетен на 25.08.2022

Теория на организацията (Хаджиев К., НБУ, 2011)

Организационно поведение (Панайотов Д., НБУ, 2018)

Traction: Get A Grip On Your Business (Wickman G., BenBella Books Inc., 2007)

Анализ на верига на стойността - <https://www.businessnewsdaily.com/5678-value-chain-analysis.html>; Последно посетенна 28.08.2022

Верига на стойността - <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/value-chain>; Последно посетен на 28.08.2022

Модел 7S на Маккинзи - <https://www.investopedia.com/terms/m/mckinsey-7s-model.asp>; Последно посетен на 29.08.2022

ИТ проекти на Gameloft - <https://www.economy.bg/featured/view/49417/ИТ-proektite-v-Bylgariya-Po-kakvi-proekti-raboti-Gameloft>; Последно посетен на 30.08.2022